

Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

**Využití Balanced Scorecard ve finančním plánování podniku**

**The Use of Balanced Scorecard Method in Financial Planning**

DP-PE-KFÚ-2009-27

MICHAELA KOPALOVÁ

Vedoucí práce: doc. Dr. Ing. Olga Hasprová, Katedra financí a účetnictví

Konzultant: Shahed Ashraf Jamal

Počet stran 85

Počet příloh 0

Datum odevzdání 22. 5. 2009

## **Prohlášení**

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 22. 05. 2009

Michaela Kopalová

## **Poděkování**

Ráda bych na tomto místě poděkovala panu Shahedu Ashrafu Jamalovi za poskytnutí informací a všech podkladů pro vypracování této diplomové práce a také za odbornou pomoc a čas, který mi věnoval.

Poděkování patří také vedoucí diplomové práce doc. Dr. Ing. Olze Hasprové za vedení a praktické připomínky při jejím zpracování.

## **Anotace**

Diplomová práce se zabývá použitím metody Balanced Scorecard, která zohledňuje v řízení podniku měřítka jak finančního tak i nefinančního charakteru. Metoda Balanced Scorecard používá pro měření výkonnosti zpravidla čtyři vyvážené perspektivy: finanční, zákaznickou, interních procesů a učení se a růstu. Tento systém umožňuje sledovat jak finanční výsledky, tak spoustu dalších důležitých aspektů jako je schopnost zajistit růst podniku, konkurenceschopnost společnosti na trhu, spokojenost zákazníků s výrobky, zvyšování efektivity práce, zvyšování kvality systémů a kvalifikace zaměstnanců, které jsou důležité pro růst jejich výkonnosti.

Výstupem metody Balanced Scorecard je sestavení strategické mapy, kde jsou zachyceny všechny strategické cíle podniku a mezi nimi vazby, které jsou důležité pro jejich plnění. V aplikační části jsou ke každému z cílů navržena měřítka, pomocí kterých se zjišťuje, zda byl cíl splněn a na jaké úrovni. Balanced Scorecard není jednorázová akce. Se změnou okolních podmínek podniku je třeba strategickou mapu, její cíle a vazby upravovat, aby podnik stále prosperoval.

## **Klíčová slova**

Balanced Scorecard

perspektiva

měřítka

cíl

strategie

strategická mapa

## **Annotation**

The thesis explains the use of the Balanced Scorecard method which takes into account financial and non-financial efficiency measures in management of the company. Balanced Scorecard method usually uses four balanced perspectives; a financial perspective, a customer perspective, a perspective of internal business processes, and a perspective of learning and growth. This system allows observation of financial results as well as other aspects. For example; ensuring growth of the company, competitive market strength of the company, customers' satisfaction with the products, improvement of work efectivity, improving system quality, and raising the qualifications of employees necessary for the efficiency growth.

The result of the Balanced Scorecard method is the creation of a strategy map where are realized all the strategical aims of the company and ways of implementation. Measures of these aims are proposed in the application part. These measures show whether the aim was realized or not. Balanced Scorecard is not a one-time action. It is important to consider new situations and to respect them. The strategical map should be updated by the time as well as its aims and new relations in order that the company could prosper.

## **Key words**

Balanced Scorecard

perspective

measure

aim

strategy

strategy map

## **OBSAH**

<b>1 Úvod.....</b>	<b>12</b>
<b>2 Teoretická část.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1 Finanční plánování.....</b>	<b>14</b>
2.1.1 Význam finančního plánování.....	14
2.1.2 Cíle podniku.....	16
2.1.3 Tvorba plánů.....	18
2.1.3.1 Dlouhodobý finanční plán.....	18
2.1.3.2 Krátkodobý finanční plán.....	22
2.1.4 Finanční kontrola.....	24
<b>2.2 Balanced Scorecard.....</b>	<b>25</b>
2.2.1 Balanced Scorecard.....	25
2.2.2 Perspektivy BSC.....	26
2.2.3 Propojení měřítek BSC se strategií.....	30
2.2.4 Postup tvorby BSC.....	31
2.2.5 Bariéry implementace Balanced Scorecard.....	32
2.2.6 Strategická mapa.....	34
<b>3 Aplikační část.....</b>	<b>37</b>
<b>3.1 Představení společnosti ABC.....</b>	<b>37</b>
<b>3.2 Historie společnosti.....</b>	<b>37</b>
<b>3.3 Organizační struktura.....</b>	<b>38</b>
<b>3.4 Výroba.....</b>	<b>41</b>
3.4.1 Přednosti výrobků.....	41
<b>3.5 Obchodní činnost, servis.....</b>	<b>42</b>
<b>3.6 Finanční informace.....</b>	<b>43</b>
3.6.1 Analýza tržeb podniku.....	43
3.6.2 Analýza nákladů podniku.....	45
3.6.3 Analýza vybraných ukazatelů podniku.....	48
3.6.3.1 Zisk.....	48
3.6.3.2 Ukazatele rentability.....	49

3.6.3.3	Oběžná aktiva.....	52
3.6.3.3.1	Zásoby.....	56
3.6.3.3.2	Finanční majetek.....	60
3.6.3.3.3	Krátkodobé pohledávky.....	61
3.6.4	Posouzení finanční situace.....	63
3.6.4.1	Pohledávky.....	63
3.6.4.2	Závazky.....	64
3.6.4.3	Cash book balance.....	65
<b>3.7</b>	<b>Strategie podniku.....</b>	<b>66</b>
3.7.1	Předpokládaný vývoj společnosti.....	66
<b>3.8</b>	<b>Důvody k implementaci BSC.....</b>	<b>67</b>
<b>3.9</b>	<b>Aplikace Balanced Scorecard.....</b>	<b>68</b>
3.9.1	SWOT analýza.....	68
3.9.2	Sestavení strategicky významných cílů.....	71
3.9.3	Vytvoření strategické mapy.....	72
3.9.4	Měřítko ke strategickým cílům.....	76
3.9.4.1	Perspektiva učení se a růstu.....	77
3.9.4.2	Perspektiva interních procesů.....	78
3.9.4.3	Zákaznická perspektiva.....	79
3.9.4.4	Finanční perspektiva.....	80
3.9.4.5	Vyhodnocení měřítek.....	80
<b>4</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>82</b>

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
BSC	Balanced Scorecard
č.	číslo
EAT	Earnings After Taxes
EBDIT	Earnings Before Depreciation, Interest and Taxes
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes
EBT	Earnings Before Taxes
EVA	Economic Value Added
Kč	Koruna česká
KPI	Key Performance Indicators
mil.	milion
např.	například
NOPAT	Net Operating Profit After Tax
obr.	obrázek
popř.	popřípadě
PPM	Parts Per Million
resp.	Respektive
ROAE	Return On Assets Employed
ROS	Return On Sales
tab.	tabulka
tis.	tisíc
TOR	Turn Over Rate
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvaný
WACC	Weighted Average Cost of Capital
%	procento



## SEZNAM TABULEK

- Tab. 1 Vývoj tržeb – rok 2007 (v Kč)
- Tab. 2 Vývoj tržeb – rok 2008 (v Kč)
- Tab. 3 Vývoj nákladů a výnosů – rok 2007 (v Kč)
- Tab. 4 Vývoj nákladů a výnosů – rok 2008 (v Kč)
- Tab. 5 Ukazatele zisku pro rok 2007 a 2008
- Tab. 6 Ukazatele rentability pro rok 2007 a 2008
- Tab. 7 Oběžná aktiva 2007 (v tis. Kč)
- Tab. 8 Oběžná aktiva 2008 (v tis. Kč)
- Tab. 9 Tempo růstu
- Tab. 10 Ukazatel ROAE – rok 2007 a 2008 (v %)
- Tab. 11 Složení zásob – rok 2007 (v tis. Kč)
- Tab. 12 Složení zásob – rok 2008 (v tis. Kč)
- Tab. 13 Ukazatel TOR – rok 2007
- Tab. 14 Ukazatel TOR – rok 2008
- Tab. 15 Tempo růstu ukazatele TOR
- Tab. 16 Vývoj peněžních prostředků (v tis. Kč)
- Tab. 17 Nezaplacené pohledávky po splatnosti k 31. 12. 2008
- Tab. 18 Nezaplacené závazky po splatnosti k 31. 12. 2008
- Tab. 19 Cash book balance
- Tab. 20 SWOT analýza
- Tab. 21 Měřítka perspektivy učení se a růstu
- Tab. 22 Měřítka perspektivy interních procesů
- Tab. 23 Měřítka zákaznické perspektivy
- Tab. 24 Měřítka finanční perspektivy

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Model životního cyklu podniku

Obr. 2 Čtyři perspektivy tvoří rámec BSC

Obr. 3 Perspektiva interních podnikových procesů

Obr. 4 Myšlení v rozdílných perspektivách pomáhá převést strategii do vyváženého systému cílů

Obr. 5 Strategická mapa – propojení všech čtyř perspektiv

Obr. 6 Organizační schéma společnosti ABC

Obr. 7 Vývoj tržeb v letech 2007 a 2008

Obr. 8 Rozdělení nákladů v letech 2007 a 2008

Obr. 9 Vývoj nákladů, výnosů a zisku v letech 2007 a 2008

Obr. 10 Vývoj zisku a prodeje v letech 2007 a 2008

Obr. 11 Vývoj ukazatele ROS v letech 2007 a 2008

Obr. 12 Složení oběžných aktiv v roce 2007

Obr. 13 Složení oběžných aktiv v roce 2008

Obr. 14 Ukazatel ROAE v letech 2007 a 2008

Obr. 15 Složení zásob v letech 2007 a 2008

Obr. 16 Vývoj ukazatele TOR v letech 2007 a 2008

Obr. 17 Vývoj peněžních prostředků v letech 2007 a 2008

Obr. 18 Složení oběžných aktiv (v %)

Obr. 19 Vývoj krátkodobých pohledávek v letech 2007 a 2008

Obr. 20 Zachycení cílů v perspektivách

Obr. 21 Strategická mapa

Obr. 22 Barevné označení cílů

# 1 Úvod

Pro každý podnikatelský subjekt je velmi důležité stanovení správné strategie a následné dosažení všech cílů, které si podnik ve strategii vytyčil. Správně sestavená strategie je pro přežití podniku v dnešním konkurenčním prostředí nezbytná. Napomáhá udržení firmy na trhu a v neposlední řadě také dosažení požadovaných výsledků hospodaření podniku. Strategii, jako jakýsi seznam cílů podniku a cest pro jejich dosažení, by měli znát všichni zaměstnanci, aby se mohli do plnění úkolů aktivně zapojit.

Všechny důležité cíle podniku, cesty k jejich dosažení a vazby mezi nimi obsahuje právě metoda Balanced Scorecard. Pomáhá jak se sestavením strategie podniku, tak s jejím naplňováním. Soustřeďuje se na sledovaná měřítka, jež hodnotí a podle výsledků a okolních podmínek společnosti je upravuje tak, aby odpovídala požadovaným výsledkům podniku. Metoda Balanced Scorecard není statickým nástrojem, umožňuje průběžnou aktualizaci cílů a měřítek a jejich následnou úpravu podle nově vzniklých podmínek. „Balanced Scorecard je tedy systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku, který převádí vizi a strategii podniku do uceleného a srozumitelného souboru měřítek finanční i nefinanční výkonnosti, jež poskytují rámec pro posuzování jeho strategie a systému řízení.“<sup>1</sup>

Metoda Balanced Scorecard sestavuje cíle podniku v jednotlivých perspektivách (učení se a růstu, interních procesů, zákaznická a finanční), které jsou mezi sebou propojeny a při plnění cílů na sebe navazují. Plnění cílů je sledováno podle předem stanovených měřítek, jež hodnotí, zda je cíl dosažen a do jaké míry. Výstupem metody Balanced Scorecard je strategická mapa zachycující všechny strategické cíle podniku a vazby mezi nimi.

Diplomová práce byla vypracována ve společnosti ABC, jejíž hlavní činností je výroba a prodej zařízení na ohřev vody. Cílem podniku je posílit pozici jak na českém tak i evropském trhu. Společnost vyniká výbornou tradicí a kvalitou výrobků.

---

<sup>1</sup> KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vyd. Praha: Management press, 2005. ISBN 80-7261-124-0

Úkolem mé diplomové práce bylo zavedení metody Balanced Scorecard v této společnosti, která ji chce využívat a v budoucnosti se spoléhat na informace vycházející z jejích výsledků.

Společnost ABC poskytla potřebné údaje ze svých výkazů (rozvahy a výsledovky podniku) a další interní data, podle nichž byla zpracována praktická část celé diplomové práce.

## **2 Teoretická část**

### **2.1 Finanční plánování**

#### **2.1.1 Význam finančního plánování**

Finanční plánování je pro společnost velmi důležité, tvoří část strategických plánů podniku. Pojem strategie má původ v řečtině, stratos (vojsko, výprava) + agein (vést) by se dalo volně přeložit jako umění vojevůdce, strategie tedy pochází z vojenské oblasti, kde se chápe jako věda o plánování a určení směru vojenských operací. V ekonomické oblasti chápeme strategii jako dlouhodobé cíle podniku a cestu k jejich dosažení. „Strategie je dlouhodobý plán činností zaměřený na dosažení nějakého cíle.“<sup>2</sup> Nejen promyšlená strategie podniku, ale i tvorba a realizace podnikových plánů je podstatná pro zajištění prosperity a úspěšného rozvoje společnosti na v dnešní době velmi konkurenčních trzích. Tvorba jakýchkoliv plánů v podniku je důležitá, aby byla společnost připravená na situace, které v budoucnu mohou nastat a dokázala jim čelit, přizpůsobit se a danou situaci zvládnout nebo z ní dokonce vytěžit něco lepšího.

Finanční plánování podniku vychází z finanční politiky, kterou společnost přijme a řídí se jí. Podstatná pravidla této finanční politiky jsou především, jak se vyhnout nejvíce riskantním jednáním, která by vedla k ohrožení finančního zdraví podniku a jak tyto nastalé situace řešit. Základním úkolem finančního plánování podniku je stanovit cíle podniku, určit a zajistit prostředky, pomocí nichž společnost těchto cílů dosáhne a zajistit jejich splnění a současně udržení, resp. zlepšení podnikové finanční stability. Podnikové cíle se mohou zaměřit na celý podnik jako celek nebo pouze na jednotlivé oblasti. Společnost se může zaměřit na uspokojení poptávky a postavení podniku na trhu (chce dosáhnout určité úrovně tržního podílu nebo navýšit velikost svého obrátu), na zvyšování tržní hodnoty podniku (z hlediska jeho vlastníků), na dosažení co nejvyššího (nebo určité hodnoty) zisku a na spoustu dalších cílů, které budou rozepsány v další kapitole. Každá organizace má své cíle sepsány v podnikovém plánu, který je výsledkem procesu plánování. Plán by měl být sestaven v psané formě. Je to dokument, který popisuje všechny kroky, které jsou potřeba udělat, aby podnik dosáhl stanovených cílů.

---

<sup>2</sup> *Wikipedie, otevřená encyklopedie* [online]. [2009-02-25]. Dostupné z: <<http://cs.wikipedia.org>>

Do finančních plánů se promítají všechny činnosti podniku, které jsou zároveň ovlivňovány těmito plány, protože je finančně kryjí. Dlouhodobé cíle podniku jsou zabezpečovány dlouhodobými finančními plány (rozpočty) a krátkodobé cíle jsou pokryty krátkodobými (ročními, čtvrtletními, měsíčními, denními) finančními plány. „Rozpočet podniku je prostředek k řízení podniku. Je to plán sestavený v číslech, kterým se zjišťují náklady a výnosy podniku (vnitropodnikových útvarů) na jeho plánovanou činnost v určitém období. Jím se ukládají úkoly vedení podniku i vnitropodnikovým útvarům pro budoucí období. Sestavují se různé druhy rozpočtů (roční, měsíční, nákladů, výnosů, pevné, pohyblivé).“<sup>3</sup> Rozpočet je důležitou a nepostradatelnou součástí finančního plánování. Jeho pomocí se zjišťuje, kolik bude potřeba finančních prostředků, abychom dosáhli stanovených cílů, které by měly být jasně definovány. Zároveň bychom měli vědět, za jak dlouhou dobu chceme těchto cílů dosáhnout. V průběhu hospodářských procesů dochází mezi finančními potřebami a zdroji těchto financí k různým a někdy nečekaným změnám. V takové situaci je třeba udržet v podniku finanční rovnováhu mezi výdaji (platby dodavatelům, splátky úvěrů, mzdy, úroky) a příjmy (platby odběratelů a zákazníků). Právě finanční plánování slouží k udržení této rovnováhy.

Z hlediska finančního řízení je pro podnik nejvýznamnější rozvaha, výkaz zisku a ztráty a cash flow, které se sestavují za jednotlivá účetní období nebo i za kratší dobu (měsíc, čtvrtletí). Pro finanční plán jsou důležité tzv. pro forma výkazy, jež jsou nejvyužívanějšími nástroji finančního plánování. Pro forma výkazy vyjadřují jistou předpověď stavu, jaký organizace očekává na konci období.

Finanční plánování zahrnuje čtyři fáze, kdy každá fáze hraje důležitou roli v celém plánovacím procesu. Před samotným začátkem plánování je prospěšné zajistit dostatek informací a podkladů, které se získávají jak z interních zdrojů (převážně účetní informace z podnikových výkazů), tak ze zdrojů vnějších (okolí podniku, konkurence, zákazníci, dodavatelé, atd.).

---

3 SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. ISBN 80-7179-388-4

„Fáze finančního plánování:

1. analýza finančních a investičních možností, které má podnik k dispozici,
2. promítnutí budoucích důsledků současných rozhodnutí s cílem vyhnout se případným překvapením,
3. zvolení určitých alternativ, které jsou následně včleněny do konečného finančního plánu,
4. měření výsledné výkonnosti finančního plánu v porovnání s cíli stanovenými plánem.“<sup>4</sup>

Po zpracování plánu se stanovenými cíli, určíme způsob, jak těchto cílů dosáhneme, příp. více různých způsobů, z kterých později vybereme nejlepší variantu pro dosažení definovaných cílů. Žádný z těchto kroků nelze vynechat a nesmí se zapomínat na zpětnou kontrolu, díky které se předchází ztrátám v případě chybných rozhodnutí. [2, 10]

### **2.1.2 Cíle podniku**

Rozlišujeme poslání a cíle podniku. Poslání (mise nebo vize podniku) obecně vyjadřuje o co se podnik snaží, čím chce být, jeho hlavní činnosti a oblast působnosti, jak chce být vnímán okolím. Poslání by mělo vyjadřovat hlavní myšlenku, na které chce společnost založit své podnikání a čím chce být výjimečná mezi ostatními konkurenčními podniky. Stanovené poslání je základem pro stanovení podnikových cílů, kterých chce dosáhnout. Tyto strategické podnikové cíle by měly být konkrétní a mohou být vyjádřeny číselnými veličinami. Cíle se vztahují buď k podniku jako celku, anebo k jeho jednotlivým oblastem.

Některé ze strategických cílů:

- uspokojení poptávky a postavení podniku na trhu (tržní podíl, velikost obratu),
- inovace výrobního programu a technologie,
- sociální oblast (ekonomické a sociální zajištění pracovního kolektivu, rozvoj kvalifikace, stimulace),

---

4 KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-802-9

- ochrana životního prostředí (omezení technologií poškozujících životní prostředí, likvidace znečišťujících látek),
- prestiž a společenské postavení podniku (dosažení určitého politického a společenského vlivu, vybudování image),
- finanční oblast, do které spadají tyto cíle:
  - o zvyšování tržní hodnoty podniku z hlediska jeho vlastníků,
  - o dosažení určité hodnoty zisku,
  - o zajištění určitého růstu podniku,
  - o dosažení určité úrovně rentability vlastního a celkového kapitálu,
  - o dosažení určité kapitálové struktury (podíl vlastních a cizích zdrojů financování),
  - o zajištění finanční stability, schopnost hradit závazky podniku (dlouhodobé i krátkodobé).

V ekonomické teorii minulých období je jako primární cíl podnikatelských subjektů uváděna maximalizace zisku. Od tohoto cíle se však v současnosti přechází k maximalizaci hodnoty podniku z hlediska jeho vlastníků. Hodnota podniku se měří podle hodnoty akciového kapitálu.

Aby bylo možné stanovených cílů dosáhnout, musejí splňovat určité předpoklady:

- nesmí jich být příliš mnoho, celkový počet strategických cílů by neměl překročit číslo deset, aby nedocházelo k tříštění zdrojů,
- cíle by měly být jednoznačné, stručné a srozumitelné. Pokud je to možné, tak vyjádřené kvantitativně,
- cíle musejí být reálně dosažitelné, avšak je žádoucí, aby motivovaly ke zvýšení výkonnosti,
- cíle by se neměly vylučovat. Je žádoucí, aby splnění jednoho cíle podporovalo plnění ostatních cílů. Avšak existují tzv. konfliktní cíle, které si navzájem odporují. Tento problém je třeba vyřešit kompromisem.



### 2.1.3 Tvorba plánů

Finanční plánování je rozhodování o způsobu financování podniku, o investování kapitálu a o hospodaření s penězi. Plánování předpovídá pravděpodobné situace, ke kterým by mohlo dojít, dříve než nastanou. Finanční plán se sestavuje na běžný obchodní rok a předvídá situace pro další jeden až tři roky. Podnik má tak dostatek času na zajištění potřebného kapitálu nebo naopak na rozhodnutí, kde a do čeho bude investovat.

„Tři významné požadavky na efektivní finanční plánování jsou:

1. prognózování,
2. nalezení optimálního finančního plánu,
3. aktualizace finančního plánu.“<sup>5</sup>

Prognózy jsou zaměřeny na nejvíce pravděpodobné situace, které by mohly v budoucnosti nastat. Je podstatné dělat přesné prognózy. Nesmí se samozřejmě zapomínat ani na konkurenci a její postup a vývoj. Její vliv je u některých plánů klíčový. [5]

Cíle, kterých chceme ve finančním plánu dosáhnout, bývají většinou dlouhodobého charakteru a pro jejich realizaci je tedy potřebná doba delší než rok, proto je vhodné sestavovat dlouhodobý finanční plán, jehož součástí je krátkodobý finanční plán pro první rok období, které plánujeme. Krátkodobé plány na jeden rok a kratší dobu jsou většinou velmi podrobné, detailně propracované, zatímco pro dlouhodobé plány na více let je plánování orientační. Po uplynutí prvního roku se dlouhodobý plán upraví tak, že z dřívějšího druhého roku se stane současný rok první a na konec celého plánovaného období se připojí plán na poslední rok, aby byl počet naplánovaných let opět úplný. [2, 6]

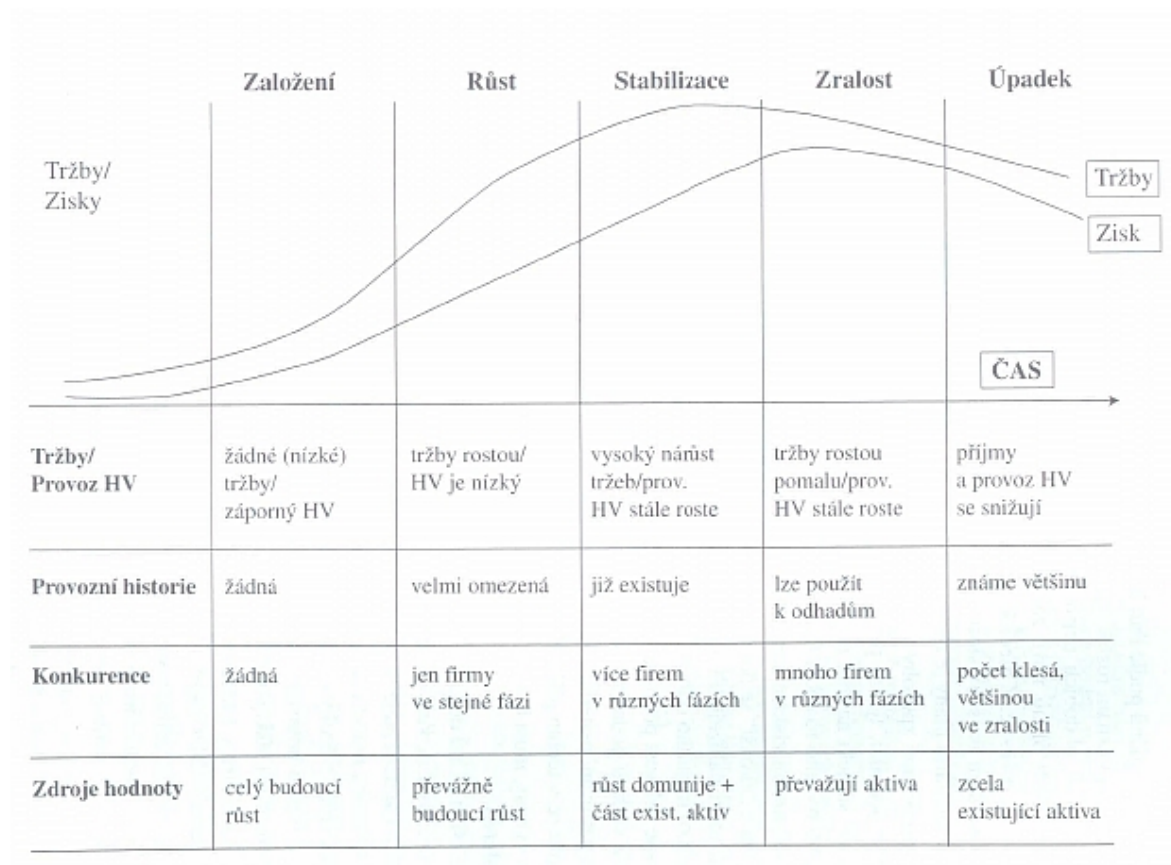
#### 2.1.3.1 Dlouhodobý finanční plán

U dlouhodobých plánů je obvyklé, že se sestavují přibližně na pět let dopředu. Ovšem existují podniky, které mají plány delší, např. u podniků se stabilní činností může být plán sestaven na deset let dopředu. Dlouhodobé plánování slouží především k realizaci

---

5 KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-802-9

podnikatelského záměru. Dlouhodobý finanční plán zajišťuje efektivní získávání kapitálu. Podnik musí brát na zřetel, v jaké fázi životního cyklu se nachází a vytěžit z ní to nejlepší, což je zřetelné z následujícího obrázku. [2, 6]



Obr. 1 Model životního cyklu podniku

Zdroj: KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004.  
ISBN 80-7179-802-9

Dlouhodobý finanční plán je živý dokument, v průběhu vývoje se mění a adaptuje podle vnitřních a vnějších podmínek pro podnik.

„Dlouhodobý finanční plán podniku obsahuje:

1. analýzu finanční situace,
2. plán tržeb na základě prognózy a plánu prodeje,
3. plán peněžních toků,
4. plánovou rozvahu,
5. plánovou výsledovku (plánový výkaz zisků a ztrát),
6. rozpočet investičních výdajů,
7. rozpočet dlouhodobého externího financování.“<sup>6</sup>

### 1. Analýza finanční situace

Analýza finanční situace a hospodářských výsledků podniku je první krok k plánování. Je třeba posoudit minulé výsledky a přihlédnout k vnějším podmínkám, které se mění, např. vývoj poptávky, nákupních a prodejních cen, devizových kurzů, úrokové míry a daňových sazeb. Kromě vnějších vlivů se do analýzy finanční situace projeví i vlivy vnitřní, týkající se samotné společnosti, její slabé a silné stránky, jak dokáže využívat příležitostí či se naopak vyhnout hrozbám. Tyto informace jsou přehledně uspořádány v tzv. SWOT analýze (Analysis of the Strengths and Weaknesses of an Organization and the Opportunities and Threats facing – analýza silných a slabých míst organizace a příležitostí a hrozeb, kterým je vystavena). Vhodné je porovnat skutečné výsledky s plány a očekáváním a zamyslet se, co to znamená pro další vývoj v budoucnosti. Analýza finanční situace ukazuje, co v budoucnu podnikové finance umožní v podmínkách, které očekáváme v závislosti na podnikovém okolí.

### 2. Plán tržeb

Objem tržeb má největší vliv na finanční potřeby podniku. Plán tržeb vychází z plánu prodeje a z prognózy tržních podmínek. Plán prodeje ukazuje obchodní cíle, které si stanovila společnost a na které navazuje jedna z možných obchodních strategií: stabilita, expanze, útlum. Nedílnou součástí plánu tržeb je stanovení cenové politiky. Předmětem cenové politiky jsou pak prodejní ceny jednotlivých výrobků. Cenová politika je podstatná v boji o tržní podíl podniku. Předmětem prognózy tržních podmínek je celkový tržní objem

---

6 VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Ekopress, s.r.o., 1999. ISBN 80-86119-21-1

na cílových trzích a také tržní podíl, který může společnost získat s ohledem na konkurenční podniky. Tržní podíl je zpravidla vyjádřen v procentech a tržní objem buď v hmotných nebo peněžních jednotkách. Vstupem pro finanční plán jsou plánované tržby.

Pomocí metody procentního podílu na tržbách se získávají základní obrysy finančního plánu z očekávané skutečnosti běžného roku a z plánu tržeb. Předpoklad pro tuto metodu je stabilní poměr tržeb k některým nákladům (odpisy a úroky), k většině položek aktiv a k zisku.

### 3. Plán peněžních toků

Plán peněžních toků se sestavuje na celé plánované období. Úkolem výpočtu je vyjádřit objem výdajů na provozní a investiční činnosti a jejich krytí. Výdaje jsou převážně kryty příjmem z provozní činnosti a změnou dlouhodobých externích zdrojů financování. Na plán peněžních toků navazuje plánová rozvaha a plánová výsledovka posledního roku plánovaného období.

### 4. Plánová rozvaha

Sestavení plánové rozvahy závisí na předpokládaném plánu odbytu výrobků či služeb, na něm závislém plánu tržeb a z toho vycházející hodnoty hospodářského výsledku jako jednoho z vlastních zdrojů. Pokud společnost předpokládá, že se její odbyt zvýší a bude muset vyrábět více výrobků, musí počítat s větší potřebou finančních zdrojů. Nesmí se samozřejmě zapomenout na zachování požadované kapitálové struktury podniku.

### 5. Plánová výsledovka (výkaz zisků a ztrát)

Plánový výkaz zisků a ztrát je sestavován zjednodušeným způsobem, protože jeho cílem je odhad budoucího zisku. Pro podnik je podstatný zisk, který může použít pro další rozvoj společnosti. Plánová výsledovka porovnává celkový objem tržeb a jiné výnosy s celkovými vynaloženými náklady na jejich dosažení. Výsledkem rozdílu mezi výnosy a náklady je hrubý zisk podniku, který po upravení o určité připočitatelné a odpočitatelné položky (např. přijaté a zaplacené úroky), tvoří zisk před zdaněním. Po zdanění zůstává podniku čistý zisk.

## 6. Rozpočet investičních výdajů

Rozpočet investičních výdajů je jednou z veličin, kterými vstupují investiční projekty do plánu peněžních toků. Další veličiny jsou tržby a zisk po zdanění. Rozpočet investičních výdajů přiřazuje investiční výdaje jednotlivým rokům, v kterých bude investiční projekt probíhat. Takže za každý rok bude mít podnik dán souhrn investičních výdajů. Celkové roční investiční výdaje by se měly pohybovat v rozumných mezích, které lze financovat z provozních a finančních peněžních toků.

## 7. Rozpočet dlouhodobého externího financování

Zvyšování dlouhodobých externích zdrojů je omezeno finančně ekonomickými ukazateli zadluženosti, které poměrují cizí zdroje k vlastnímu kapitálu. Proto se někdy peněžní prostředky získávají emisí dalších akcií, avšak zvýšení počtu akcií snižuje zisk na akcii a dividendu na akcii. Jenom velké podniky si mohou dovolit dlouhodobé půjčky (tzv. finanční úvěry od institucionálních investorů), proto se peněžní prostředky nejčastěji získávají prostřednictvím dlouhodobých úvěrů s tím, že do budoucna se předpokládá zvyšování vlastních zdrojů.

Jak kvalitní je finanční plán se posuzuje podle celé řady hledisek, jedním z nejdůležitějších je vývoj tržní hodnoty podniku. Tržní hodnota podniku se počítá dle vzorce:

$$\text{tržní hodnota podniku} = \text{počet akcií v oběhu} * \text{kurz akcie na burze} . \quad (1)$$

Majitelé akcií si z finančního plánu zjistí očekávané dividendové výnosy a mohou podle toho odhadnout tržní hodnotu podniku na konci plánovaného období. [10]

### 2.1.3.2 Krátkodobý finanční plán

Krátkodobý finanční plán bývá sestaven na dvanáct měsíců dopředu, ale může být kratší. Tento finanční plán upřesňuje opatření, která je třeba podniknout, aby byly v daném roce splněny všechny úkoly vedoucí ke splnění dlouhodobého záměru. Při sestavování krátkodobého finančního plánu se vystavujeme pouze nízkému riziku, protože vnější

podmínky stačí předvídat pouze na krátké období nadcházejícího roku. V krátkém časovém období podnikatelský subjekt přizpůsobuje podnikové cíle prostředkům, které má k dispozici.

„Nejvýznamnější součástí ročního finančního plánu je plánová výsledovka v kalkulačním členění:

- tržby
- přímý materiál
- přímé mzdy
- variabilní nepřímé náklady (neboli výrobní režie)
- fixní nepřímé náklady (neboli ostatní režie)
- =     zisk před zdaněním
- daň z příjmu
- =     zisk po zdanění

Vůdčím principem plánové výsledovky je optimalizace zisku.“<sup>7</sup>

Růst prodaného množství výrobků nebo služeb, růst ziskové přírážky a snížení nákladů při zachování stejné cenové úrovně vede ke zvýšení zisku. Zvýšit objem prodeje lze mnoha způsoby, mezi nimiž je především získání nových trhů, odstranění konkurenčních podniků, velká a účinná propagace produktů, uvádění nových výrobků na trh apod. To vše je podporováno vysokou kvalitou výrobků, jejich designem, zajištěním distribučních cest, výzkumem a vývojem nových nebo lepších produktů. Významným faktorem ovlivňujícím výši tržeb je cenová politika podnikatelských subjektů. Plánová výsledovka vychází z běžného roku a jsou pro ni důležité změny v omezujících podmínkách, např. zavedení nových výrobků do výroby, uvedení investičního majetku do provozu nebo opuštění některých aktivit. Při plánování rozlišujeme náklady na variabilní a fixní. Zatímco variabilní náklady se vyvíjejí stejným směrem jako tržby, náklady fixní se mění pouze zásahy do faktorů, které tyto fixní náklady vyvolávají.

---

7 VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Ekopress, s.r.o., 1999. ISBN 80-86119-21-1

V krátkodobém finančním plánu se údaje rozdělují na jednotlivá čtvrtletí. Současně s tímto ročním finančním plánem existují v podniku i rozpočty a kalkulace. Pro finanční řízení je nejdůležitější rozpočet příjmů a výdajů, který se sestavuje na čtvrtletí, měsíce, ale i týdny a dny. Tento rozpočet má za úkol předvídání budoucích příjmů (platby od odběratelů) a výdajů (platby dodavatelům, mzdy, úroky, splátky úvěrů). Rozdíl mezi příjmy a výdaji vyrovnávají krátkodobé finanční zdroje. Pokud se během sestavování rozpočtů objeví podstatná informace, s kterou finanční plán nepočítal, musí se podle ní plán upravit. [10]

#### **2.1.4 Finanční kontrola**

Finanční plán představuje cíle podniku a způsoby jejich dosažení. Je jasné, že ve skutečnosti se bude realita od plánů lišit. Finanční kontrola má za úkol vysvětlovat rozdíly, které jsou zřejmé z porovnání finančního plánu a účetních výkazů. Z vysvětlení proč k těmto rozdílům došlo, pak plynou kroky k nápravě a tím ke splnění cílů. Celý plán se tak pozmění. Požadavky na účinnou finanční kontrolu jsou:

- Ihned hlásit odchylky od žádoucího stavu, aby bylo možné na ně včas reagovat.
- Na rozdíl od účetnictví hledět dopředu. S účetními výsledky minulého období podávat i prognózy, co by mohlo nastat za týden nebo měsíc.
- Neopomíjet propojení informací. I když jednotlivé odchylky jsou zanedbatelné, dohromady mohou tvořit velký problém.
- Usilovat o hospodárnost. Náklady na informační systém nesmějí být vyšší než užitek, který z něj získáme.
- Finanční kontrola má být dobře srozumitelná pro manažery.
- Naznačení nápravných opatření. V kontrolní zprávě má být uvedeno, čím byly odchylky způsobeny, kdo je za ně odpovědný a návrh kroků k nápravě.

Finanční plán se kontroluje ze dvou hledisek:

- podle zajištění výsledků hospodaření a finanční situace – tzv. operativní kontrola,
- podle vytváření předpokladů pro realizaci dlouhodobého finančního plánu – tzv. strategická kontrola.

Operativní kontrola je zaměřená na zisk, na příjmy a výdaje, na oběžná aktiva a krátkodobá pasiva. Pokud je vidět v těchto oblastech nějaká chyba v chodu podniku, je vhodné zjednat okamžitě nápravu. Zjišťují se rozdíly mezi plánem a skutečností. Výsledky vyjádřené v číslech se doplní vysvětlujícím komentářem pro manažery podniku. Kromě finančních výsledků podléhají operativní kontrole také další útvary: odbyt, výroba, personální úsek. Výsledné informace kontrol dotvářejí souvislosti s výsledky finančními.

Strategická kontrola je zaměřena na dodržování plánovaných hodnot strategických finančních veličin: finanční struktura, interní a externí finanční zdroje a investiční výstavba. Útvar financování má za hlavní úkol opatrovat kapitál pro zajištění rozvoje podniku. Velké ztráty a rizika způsobují omyly v oblasti dlouhodobého financování a fixního majetku podniku. Strategická kontrola je založena na příležitostech a hrozbách z vnějšího prostředí. Podnik si stanoví tzv. indikátory, které mají dané tolerance odchylek od určitých hodnot, v podniku žádoucích. Pokud je tato tolerance překročena, je podnik včas varován. Kvůli strategické kontrole se mění časový harmonogram finančního plánu.

## **2.2 Balanced Scorecard**

### **2.2.1 Balanced Scorecard**

Za zakladatele metody Balanced Scorecard lze považovat pány Davida Nortona a Roberta Kaplana, kteří se v roce 1990 zabývali výzkumným projektem s názvem „Měření výkonnosti podniku budoucnosti“. Tímto projektem chtěli dokázat, že k měření výkonnosti podniku nepostačují v dnešní době pouze účetní výkazy. Balanced Scorecard je anglický název metody, která vzešla z jejich výzkumu. Balanced je v překladu vyvážený a scorecard je výsledková listina (toto slovo má původ v americkém sportu, kde výsledková listina byl seznam hráčů, kteří dali gól a zasloužili se tak o zvýšení skóre jejich týmu). Doslovný překlad Balanced Scorecard by tedy byl vyvážená výsledková listina. V češtině se ovšem tento překlad nepoužívá a zůstává se u anglického pojmu Balanced Scorecard (BSC). Z první části názvu, balanced, vyplývá vyvážení všech požadavků, tedy uspokojení jak akcionářů, zaměstnanců, dodavatelů, distributorů, tak i zákazníků a dalších subjektů. Bohužel zájmy těchto cílových skupin se často vylučují, proto je velmi důležité jejich



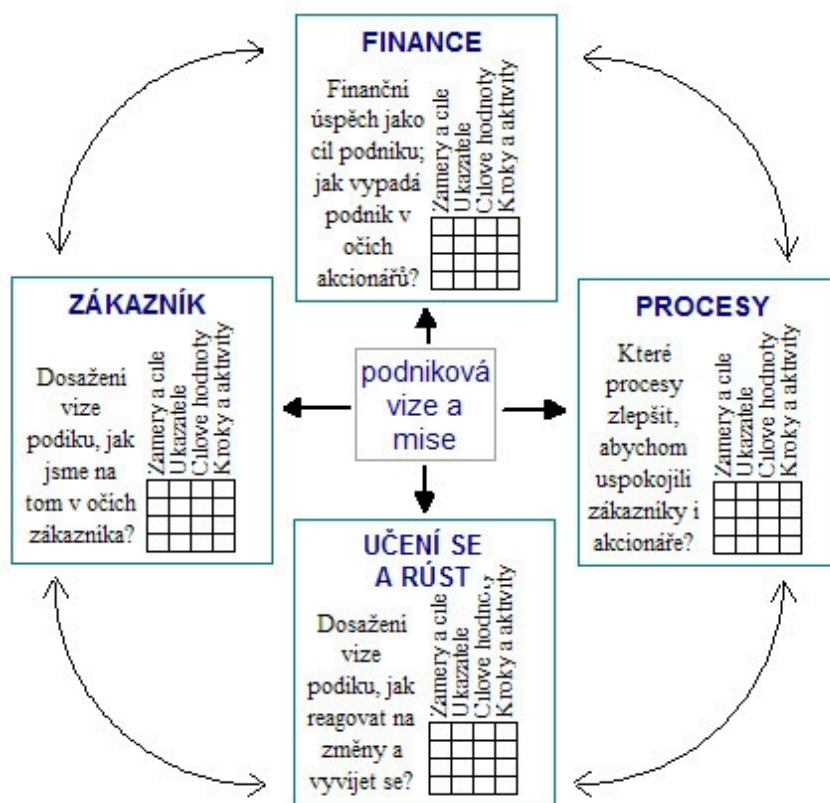
vyvážení, tedy najít kompromis, který bude vést ke shodě. Zároveň se tato metoda snaží o sladění jak budoucnosti podniku, tak i současnosti. Termín scorecard představuje kritéria, podle kterých může management rychle a jasně hodnotit podnikání společnosti. [4] „Balanced Scorecard je tedy systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku, který převádí vizi a strategii podniku do uceleného a srozumitelného souboru měřítek finanční i nefinanční výkonnosti, jež poskytují rámec pro posuzování jeho strategie a systému řízení.“<sup>8</sup>

### 2.2.2 Perspektivy BSC

Podniky vyváženě sledují nejméně čtyři úrovně: finanční, zákaznickou, interních procesů a učení se a růstu. V metodě Balanced Scorecard jsou nazývány perspektivami. Finanční perspektiva je běžně používána ve většině společností, ale je zaměřená pouze na minulé účetní výsledky. Proto se zavádějí další tři perspektivy: zákaznická, interních procesů a učení se a růstu, které společně s perspektivou finanční měří finanční i nefinanční výkonnost podniku. Dohromady tyto čtyři perspektivy BSC stanovují rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, mezi požadovanými výstupy a hybnými silami těchto výstupů. Správně sestavený Balanced Scorecard obsahuje jedině smysluplné údaje a zaměřuje se na všechny perspektivy dohromady, protože musejí být zároveň vyvážené a související. Pomocí perspektiv se měří výkonnost podniku. [4]

---

8 KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vyd. Praha: Management press, 2005. ISBN 80-7261-124-0



Obr. 2 Čtyři perspektivy tvoří rámec BSC

Zdroj: Středoevropské centrum pro finance a management [online]. [22. 3. 2009].

Dostupné z: <<http://www.finance-management.cz>>

### Finanční perspektiva

Tato perspektiva měří úspěch či neúspěch strategie. Finanční měřítka jsou důležitá při hodnocení již provedených akcí a ukazují, kdy zavedení a následné provedení strategie podniku vedlo k výraznému zlepšení (nebo zhoršení). Finanční cíle podniku bývají většinou spojeny se ziskem. Další finanční cíle mohou být např. tvorba cash-flow nebo výrazný růst prodeje. [4]

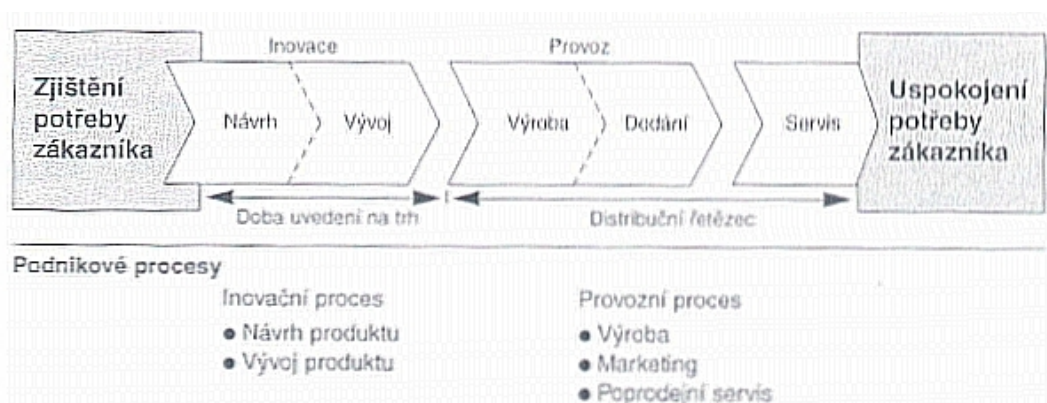
### Zákaznická perspektiva

Cíle zákaznické perspektivy jsou spojeny se vstupem na trh a umístěním na trhu. Jak podnik chce, aby byl zákazníky vnímán, a na které zákazníky se zaměří. Musí se proto zorientovat v trzích i zákaznických segmentech a vybrat ty optimální. Nejdůležitější pojmy, kterými se zabývá zákaznická perspektiva BSC, je spokojenost a loajalita

zákazníků, získávání nových zákazníků, jejich ziskovost, podíl na cílových trzích, další služby poskytované zákazníkům (nadstandardní nebo rychlejší či spolehlivější), vývoj nových výrobků a jejich vstup na trh atd. [4]

### Perspektiva interních procesů

Podnik se zaměřuje na kritické interní procesy, v kterých musí dosahovat vynikajících výsledků. Potom podnik může zaujmout zákazníky hodnotovými výhodami a lépe si tyto zákazníky udržet. Vynikající výsledky také pomáhají naplnit finanční cíle podniku. Tradiční přístupy se snaží zlepšovat již existující procesy. Přístup BSC se od tradičního přístupu liší především v tom, že hledá úplně nové procesy, ve kterých musí dosahovat vynikajících výsledků, aby uspokojil zákaznické potřeby a splnil finanční cíle. Další odlišností přístupu BSC je zařazení inovačních procesů (dlouhodobého vytváření hodnot). Tradičně se zaměřuje na procesy dodávek současných výrobků současným zákazníkům. Snaží se zlepšit všechny kroky tohoto procesu od přijetí objednávky od zákazníka přes servis produktu po dodání zboží zákazníkovi. Takto se vytvářejí hodnoty krátkodobě. Dlouhodobé vytváření hodnot spočívá ve vývoji nových výrobků a služeb, které uspokojí současné i budoucí zákazníky. Vedení podniku se nemusí rozhodovat mezi těmito procesy. Perspektiva interních procesů zahrnuje cíle jak pro dlouhodobé inovační, tak i krátkodobé provozní cykly. [4]



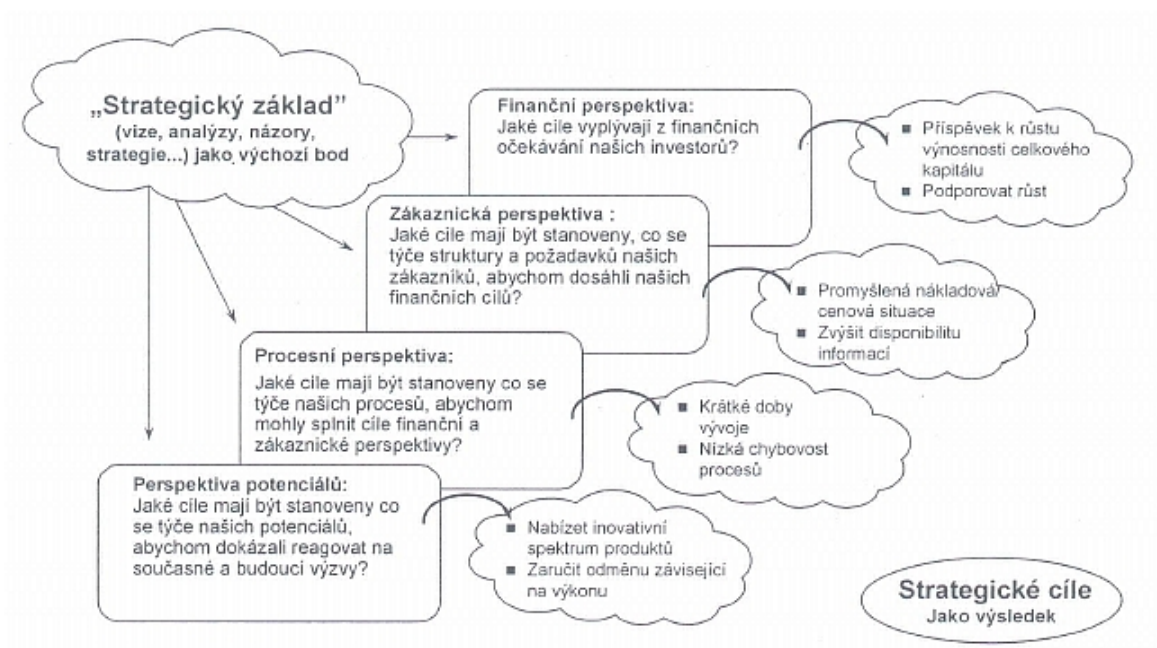
Obr. 3 Perspektiva interních podnikových procesů

Zdroj: KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vyd. Praha: Management press, 2005. ISBN 80-7261-124-0

### **Perspektiva učení se a růstu**

Perspektiva učení se a růstu se zaměřuje na podnikovou infrastrukturu, která je potřebná ke zdokonalování a k dlouhodobému růstu. Silná konkurence tlačí na každou společnost, takže podnik musí zlepšovat své schopnosti a produkty, aby uspěl. Za potřebné zdroje lze považovat zaměstnance, znalosti, inovace, inovační schopnosti a kreativitu, technologie, informace, informační systémy atd. Pomocí těchto zdrojů se realizuje strategie a zároveň je vytvořena dobrá základna předpokladů pro zvládnutí budoucích změn. Neustále je třeba zjišťovat, jaké kroky se musí podniknout, aby se výkonnost podniku zvýšila. Je třeba přeškolenovat zaměstnance, aktualizovat informační systémy a zlepšovat výrobní procesy.[4]

Tyto čtyři perspektivy Balanced Scorecard většině podniků postačují, ale jsou podniky, které používají více (nebo dokonce méně) než čtyři perspektivy. Záleží na okolnostech, na odvětví, ve kterém se podnik pohybuje a na jeho strategii. Ve strategii každého podniku je samozřejmé dosažení určených cílů, ale velmi podstatné je také nejdříve tyto cíle stanovit. Sestavení cílů je nejdůležitějším úkolem vedení, které musí vědět jak detailně samotné cíle stanovit, jak jich lze dosáhnout atd. Balanced Scorecard pomáhá při odvozování cílů ze současné strategie, protože pro většinu podniků je složité určit jasné cíle ze základní strategie, která je poskládána z mnoha konceptů, analýz, názorů atd. Balanced Scorecard porovnává tuto základní strategii s otázkami perspektiv BSC, z čehož vznikají hledané cíle.



Obr. 4 Myšlení v rozdílných perspektivách pomáhá převést strategii do vyváženého systému cílů

Zdroj: HORVÁTH & PARTNERS *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting s.r.o., 2002. ISBN 80-7259-018-9

### 2.2.3 Propojení měřítek BSC se strategií

Finanční i nefinanční měřítka, která jsou seskupena ve čtyřech perspektivách (finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu), je třeba propojit se strategií. Neboli převést strategii do měřicího systému, protože pak je mnohem jednodušší tuto strategii komunikovat a manažeři a zaměstnanci se mohou soustředit na plnění cílů. Balanced Scorecard, který převádí strategii na měření, lze sestavit pomocí těchto tří principů:

#### 1. Vztahy příčiny a důsledku

Tento způsob je založen na principu, kdy jednotlivá měřítka na sebe navazují a to tak, že tvoří posloupnost výroků: jestliže – potom. Například vztah mezi školením zaměstnanců a zvýšením prodaného množství výrobků lze vyjádřit takto: Jestliže lépe proškolíme zaměstnance o výrobcích, potom o nich budou více vědět. Jestliže budou více vědět o výrobcích, potom lépe informují zákazníka. Jestliže lépe

informují zákazníka, potom se zvýší efektivnost prodeje. Jestliže se zvýší efektivnost prodeje, potom se zvýší průměrný počet prodaných výrobků. Takové posloupnosti vztahů příčin a důsledků mezi výstupními měřítky a jejich hybnými silami lze najít ve správně sestaveném BSC. Všechny tyto vztahy by měly být vyjádřeny přesně, aby bylo možné je řídit a kontrolovat.

## **2. Výstupy a hybné síly výkonnosti**

„Hybné síly výkonnosti (tzv. předstižené indikátory) jsou jedinečné indikátory sestavené pro konkrétní podnikatelskou jednotku.“<sup>9</sup> V Balanced Scorecard by měly být obsaženy jak výstupní měřítko, tak i hybné síly výkonnosti, protože pouze výstupní měřítko bez hybných sil neříkají nic o realizaci výstupů. Naopak hybné síly výkonnosti pomohou organizaci ke krátkodobému zlepšení, ale bez výstupních měřítek neprozradí, jestli vedly i k dlouhodobému růstu obchodování.

## **3. Vazby na finance**

Většina zaměstnanců se snaží plnit samostatné cíle, např. jakost výrobků, spokojenost zákazníků nebo různé inovace. Plnění těchto cílů vede jen k částečnému zvýšení výkonnosti podniku, avšak pro celkové zlepšení je důležité propojit provozní zlepšení s finančními výsledky. [4]

### **2.2.4 Postup tvorby BSC**

Pro zavedení Balanced Scorecard do podniku je potřeba realizovat několik kroků:

1. Popis vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Do vnitřního prostředí se zahrnuje vlastní podnik a pro jeho popis je vhodné použít SWOT analýzu. Vnější prostředí je okolí organizace, odvětví, v kterém společnost podniká.
2. Zjištění vize podniku.
3. Zjištění současné strategie podniku.
4. Zjištění cílů organizace a jejich sladění.

---

9 KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vyd. Praha: Management press, 2005. ISBN 80-7261-124-0

5. Určení měřítek pro stanovené cíle a stanovení hodnot, kterých chceme dosáhnout tento rok a hodnot pro roky následující.
6. Stanovení strategických akcí, pomocí nichž dosáhneme stanovených cílových hodnot.
7. Sestavení rozpočtů a termínů pro tyto strategické akce.
8. Komunikace strategie prostřednictvím strategické mapy. Propojení strategických cílů vrcholového managementu a dalších navazujících jednotek.
9. Propojení individuálních cílů (a motivačního systému podniku) se strategií organizace.
10. Zjišťování zda podnik strategii plní.
11. V případě nesrovnalostí s očekávaným plněním strategie je třeba podstoupit kroky, které povedou k nápravě. Tento krok zakončuje proces vytváření Balanced Scorecard. [6]

### **2.2.5 Bariéry implementace Balanced Scorecard**

Stejně tak jako formulace strategie je důležité i její efektivní zavedení. Podle časopisu Fortune Magazine 70 % všech strategií končí neúspěchem, který ovšem není zapříčiněn špatnou strategií, ale její nesprávnou implementací. A pouze necelých 10 % z efektivně zformulovaných strategií je i efektivně zavedeno. [15]

Existují překážky, které brání efektivní implementaci strategie:

- Bariéra vize znamená, že lidé, kteří mají strategii zavádět, ji nerozumí a strategie není převedena na dílčí strategické cíle. Pouze minimum pracovníků chápe strategii podniku, což je žádoucí od všech, kteří se do implementace strategie zapojí.
- Bariéra lidí spočívá v neexistenci propojení implementace strategie s osobními cíli a budováním znalostí a kompetencí lidí. Většinou podle systémů odměňování jsou pracovníci ohodnoceni za splnění krátkodobých finančních cílů, ovšem nikoliv za dosažení dlouhodobých strategických, což způsobuje, že pracovníci nemají motivaci k zavádění dlouhodobé strategie.

- Bariéra provozu – klíčové pracovní procesy jsou většinou navrženy tak, že příliš neovlivňují hybné síly strategie. Důležité je soustředit se na ty procesy, které nejvíce přispívají k naplnění strategických cílů.
- Bariéra řízení – systémy řízení jsou navrženy pro provozní neboli operativní kontrolu a jsou propojeny s rozpočty. Zde se na strategii neohlíží. Vrcholové manažerské týmy se zabývají analýzou finančních výsledků a hledáním nesrovnalostí mezi těmito výsledky a rozpočty, strategií se téměř nezabývají.
- Bariéra zdrojů – lidské i finanční zdroje jsou svázány opět s krátkodobými finančními cíli a ne s dlouhodobou strategií, protože většina podniků nemá strategii provázanou s rozpočty. [15]

Balanced Scorecard se v průběhu jeho tvorby snaží výše zmíněné překážky překonat. Používá k tomu čtyři fáze:

1. Formulování – zde jde o formulování podnikové vize, tzn. její vyjasnění a dosažení shody. Bariéru vize lze tedy překonat převedením strategie do cílů, záměrů a aktivit v každé ze čtyř perspektiv BSC. Tímto se strategie více specifikuje a je snazší jí porozumět. Zaměstnanci se lépe zaměří na dané cíle a vědí, co se od nich očekává.
2. Komunikování – v druhé fázi jde o stanovení a komunikaci cílů, o vzdělávání pracovníků, které vede k naplnění těchto cílů a o spojení odměňování s měřením výkonnosti vzhledem ke stanoveným cílům. Fáze komunikování se snaží překonat bariéru lidí tzv. kaskádováním BSC, to znamená řídit Balanced Scorecard v rámci organizační struktury směrem dolů, protože pro úspěšné zavedení strategie je důležité, aby jí pochopili lidé z každé úrovně v organizaci a podle toho jednali. Zaměstnanci tak mají možnost vidět, jak jejich činnost přispívá k naplňování strategie organizace.



3. Provádění – třetí fáze je zaměřena na definování kvantitativních záměrů, určení priorit pro strategické činnosti a přiřazení zdrojů tak, aby se naplňovali určené záměry. Snahou je překonat bariéru zdrojů a to zvážením nejen cílů, ale také projektů a akčních plánů, které jsou potřebné k dosažení definovaných záměrů. Základnu pro rozpočet by tak měly vytvořit lidské a finanční zdroje, které jsou pro dosažení záměrů nezbytné.
4. Navigování – v poslední fázi je snahou poskytovat zpětné vazby a hodnocení strategie. Pomocí strategického učení překonáváme bariéru řízení. V dnešním prostředí, které se velmi rychle mění, je třeba ke strategickému rozhodování více, než jen analýza odchylek mezi rozpočtem a aktuálním stavem. Balanced Scorecard pomáhá přehodnocovat strategii. [15]

### 2.2.6 Strategická mapa

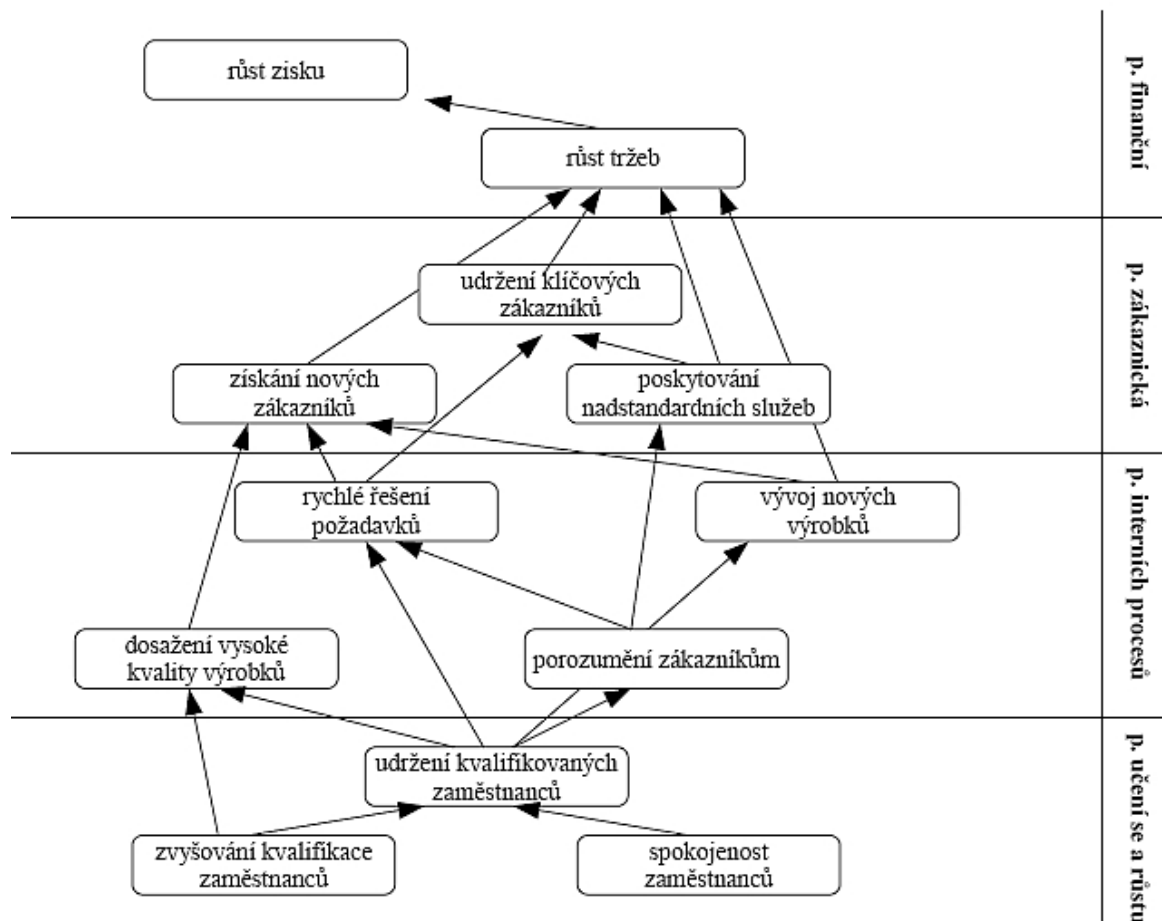
Pro úspěšnou implementaci Balanced Scorecard do systému řízení organizace je žádoucí vytvořit strategickou mapu. Je to grafické vyjádření vztahů mezi cíli. Jsou zde zaneseny i jejich příčiny a následky v jednotlivých perspektivách. „Strategická mapa je stěžejním dokumentem pro strategické řízení podniku.“<sup>10</sup> Jsou v ní zřetelně vidět vztahy mezi dílčími cíli v jednotlivých perspektivách a jak se jednotlivé ukazatele nebo celé perspektivy navzájem ovlivňují. Podle těchto vztahů se řídí nejen vedení podniku, ale i další zaměstnanci a mohou se tak lépe rozhodovat. [6]

Prvním krokem pro sestavení strategické mapy je stanovení strategických cílů podniku, zjištění v čem spočívá konkurenční výhoda společnosti a stanovení tzv. klíčových faktorů úspěchu (Key Success Factors – KSF). Jsou to vlastnosti a schopnosti podniku, na kterých lze založit budoucí úspěch, pokud v nich bude společnost vynikat. Klíčové faktory úspěchu se stanovují pro každou perspektivu BSC. Naproti nim stojí tzv. kritické faktory úspěchu (Critical Success Factors – CSF), které mohou budoucí prosperitu podniku ohrozit a je třeba si na ně dávat pozor. Potom se stanovují vazby jednotlivých klíčových faktorů

---

10 NEUMAIEROVÁ I. a kol. *Strategické mapy. Případové studie*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2006. ISBN 80-245-1109-6

úspěchu a tím i propojení všech čtyř perspektiv BSC, které je patrné z následujícího zobrazení strategické mapy.



Obr. 5 Strategická mapa – propojení všech čtyř perspektiv

Zdroj: vlastní zpracování

Nejnižší je perspektiva učení se a růstu, která je příčinou výkonnosti v perspektivě interních procesů. Perspektiva interních procesů určuje výkonnost podniku v zákaznické perspektivě a ta podmiňuje úspěchy v perspektivě finanční.

Strategická mapa má následující funkce:

- funkce komunikační – strategickou mapu lze považovat za prostředek komunikace strategie, protože pomáhá přiblížit strategii všem zaměstnancům,
- funkce vysvětlující – vyjadřuje vztahy mezi cíli, jejich příčinami a důsledky,

- funkce vizualizační – grafické znázornění jasně předkládá všechny cíle podniku, perspektivy BSC a vazby mezi jednotlivými cíli,
- funkce motivační – vizualizace cílů podniku ve strategické mapě a její vyvěšení ve společnosti motivuje zaměstnance k plnění jednotlivých cílů,
- funkce měřicí – strategická mapa umožňuje měřit stupeň dosažení strategie.

## **3 Aplikační část**

### **3.1 Představení společnosti ABC**

motto:

„Na počátku byla jednoduchá myšlenka – vyrobit ten nejúspornější a nejméně poruchový ohřívač vody. Každým rokem si myslíme, že jsme dosáhli cíle. A přesto každým dalším rokem vyrábíme dokonalejší ohřívače vody...“

Společnost ABC vyrábí zařízení, které přeměňuje studenou vodu na teplou. Zabývá se výrobou a prodejem těchto zařízení, což je její hlavní činností. Další výrobky, které prodává, jsou různé typy zásobníků vody.

Výrobky společnosti ABC jsou známé po celé České republice i v Evropě a jsou vyváženy téměř do dvaceti zemí celého světa. Cílem podniku je posílit pozici na trhu v České republice a začlenit se mezi nejlepší evropské společnosti v tomto oboru. Společnost vyniká výbornou tradicí a kvalitou výrobků, zodpovědnou a dokonalou službou zákazníkům a pověstí společnosti zodpovědné vůči životnímu prostředí.

### **3.2 Historie společnosti**

První zmínky o podniku, z kterého byla vybudována společnost ABC, jsou již z roku 1900, kdy byl do majetku podniku vložen obilný mlýn. V roce 1910 se vedení společnosti rozhodlo pro výrobu a rozvod elektrické energie. Následně byla postavena hydroelektrárna se dvěma turbínami a později se na tuto elektrárnu napojilo několik desítek obcí. V druhé polovině dvacátých let dosahuje podnik svého vrcholu. Zaměstnává 220 pracovníků a vlastní osm vodních elektráren, parní elektrárnu, dva mlýny a rozvodnou síť elektřiny, na kterou je napojeno přes 350 obcí. Obrat za rok 1930 činil tři čtvrtiny miliardy Kč. Nucený odprodej rozvodných sítí a následné znárodnění značného majetku podnikatelského subjektu v roce 1948 způsobil, že se podnik přeorientoval na výrobky a služby pro obyvatele se zaměřením na domácnost a sportovní vyžití. Roku 1956 začala zakázková výroba zařízení na ohřev vody. Koncem osmdesátých let vyráběla společnost

ABC kolem 13 000 zařízení ročně a zaměstnávala přibližně 50 pracovníků. Po změně politické situace v roce 1989 dochází k rozdělení podniku na samostatné obchodní firmy. Jednou z těchto firem je i soukromá společnost ABC, která převzala výrobu zařízení na ohřev vody. Od roku 1992 nastává prudký rozvoj výroby. Dochází k rozšiřování sortimentu, modernizaci technologií a neustálému zvyšování výroby. Zásadní modernizace proběhla koncem roku 1997 výstavbou nové smaltovací linky. Společnost se stává největším prodejcem zařízení v Čechách. Od roku 1994 stále více rozšiřuje vývoz. V roce 2003 společnost vyrobila 95 tisíc zařízení a počet pracovníků byl 190. V roce 2004 byla postavena nová hala, jako příprava k výstavbě nové smaltovací pece. Tato pec společnosti umožnila nejen zvýšit kapacitu smaltovny, ale také používat kvalitnější smaltovací postup. V roce 2005 byla rozšířena výrobní řada o akumulční nádrže a v závěru roku byly připraveny nové typy výrobků. Společnost vyrobila 115 tisíc zařízení a zaměstnávala 210 pracovníků. Roku 2006 došlo k převodu 100% podílu společnosti na mezinárodní společnost XY, která se tak stala jediným vlastníkem podniku ABC. Během léta roku 2007 došlo k rozšíření na dvě montážní linky a tím se kapacita zvýšila na 150 tisíc kusů ročně. Společnost ABC začala také nabízet nové výrobky značky XY.

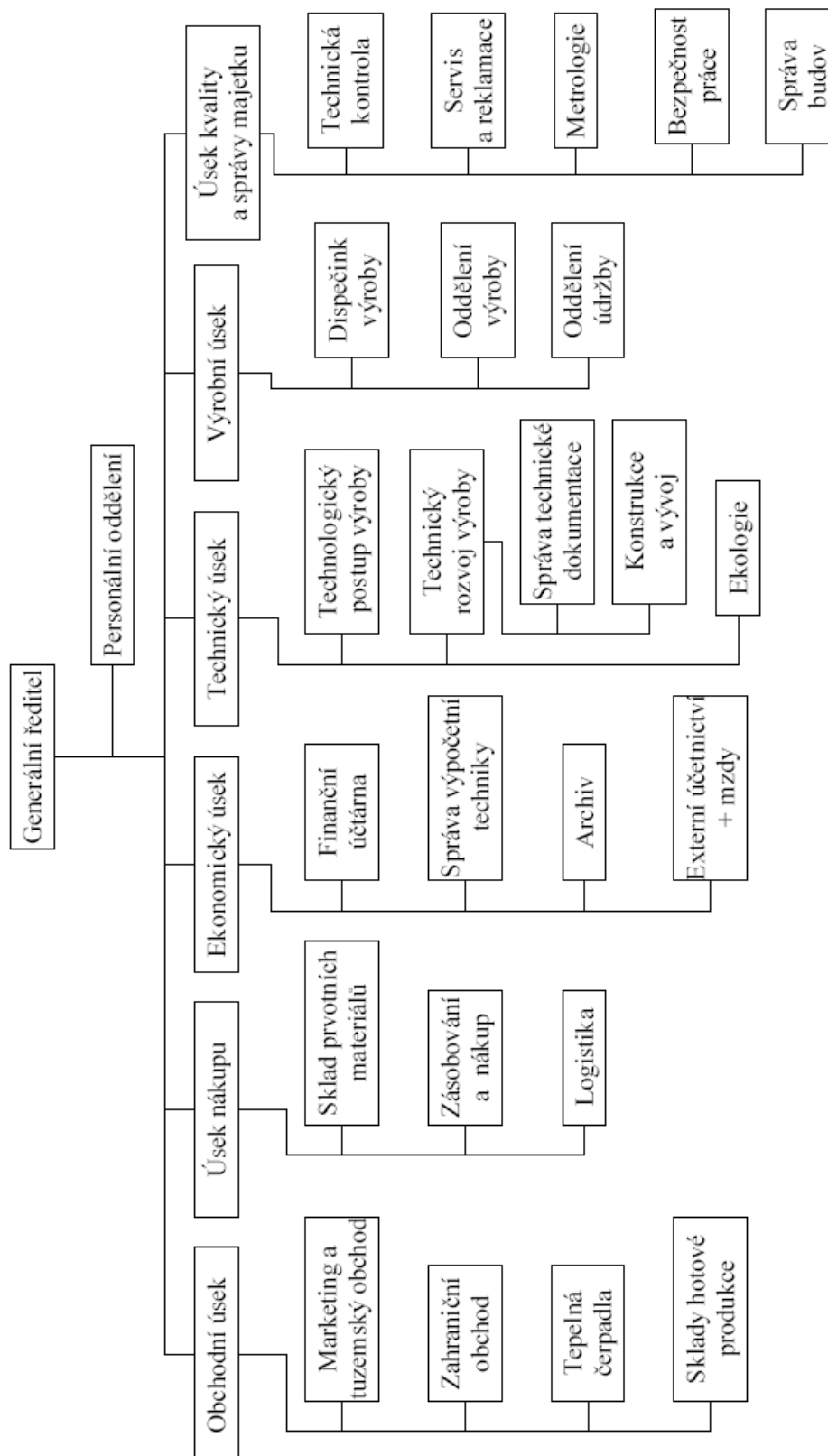
### **3.3 Organizační struktura**

Organizační struktura každého podniku je výsledkem organizování, které je důsledkem dělby práce a omezenosti rozpětí řízení. V řízení každé společnosti musí dojít k dělbě práce z mnoha důvodů, mezi hlavní patří rozsah, různorodost a efektivnost každé činnosti. Dělbou práce se činnosti rozdělují mezi více lidí tak, aby jejich realizace byla co nejefektivnější. Rozpětí řízení vyjadřuje kolik osob je schopen jeden člověk efektivně řídit a ovlivňuje ho mnoho faktorů, především charakter manažera, počet jeho kontaktů s podřízenými a jeho schopnosti. Rozpětí řízení je omezené, proto se vytvářejí další organizační úrovně. [9]

Organizační struktura společnosti ABC je na obrázku číslo 6, z kterého je patrné, že je sestavená dle funkcionalizace, což znamená, že jde o specializaci podle podnikových funkcí. Organizační struktura podniku spadá do kategorie liniově štábních systémů,

protože generální ředitel přímo zastřešuje štábní jednotku, a to personální oddělení. Liniový systém znamená, že každý pracovník má pouze jednoho nadřízeného, kterému se zodpovídá. Štábní jednotky plní podpůrnou funkci pro linii – odborné poradenství, kontrola plnění úkolů, příprava rozhodování.

Jak bylo zmíněno výše, v roce 2006 byl 100% podíl podniku ABC převeden na mezinárodní společnost XY. Tímto se vlastnictví podniku částečně odděluje od řízení podniku. Statutárním orgánem společnosti jsou jednatelé, kterých je v podniku ABC šest, z nichž tři zůstali z původního podniku ABC a tři jsou z mezinárodní společnosti XY. Jménem společnosti jsou oprávněni jednat minimálně dva jednatelé společně. Statutární orgán je součástí vedení společnosti. Základní složky jsou zřejmé ze schématu (úseky: obchodní, nákupu, ekonomický, technický, výrobní a kvality a správy majetku).



Obr. 6 Organizační schéma společnosti ABC

Zdroj: vlastní zpracování

### 3.4 Výroba

Společnost ABC vyrábí ucelenou řadu zařízení na ohřev vody o objemech 20, 50, 80, 100, 125, 160, 180, 200, 250, 300, 400, 500, 750 a 1000 litrů. Vyrábí více typů zařízení: vodorovné, svislé, elektrické, kombinované a stacionární. Další produkty společnosti ABC jsou zásobníky na vodu a to o objemech 100, 125, 160, 200, 250, 300, 400, 500, 750 a 1000 litrů vody a o výkonu 24 až 110 kW. Všechny výrobky společnosti ABC mají hospodárný provoz především díky vysoké technické úrovni a výborné tepelné izolaci, která zaručuje pouze nízké tepelné ztráty. Společnost si uvědomuje důležitost životního prostředí, proto používá na vnější povrch zařízení vypalovací ekologicky nezávadnou práškovou barvu, která představuje minimální zátěž životního prostředí. Vnitřní nádoba zařízení je vyrobena ze speciálního ocelového plechu a proti korozi je chráněna smaltem, který se vypaluje při teplotě 850 stupňů Celsia. Celková vysoká technická úroveň těchto zařízení je důsledkem nejnovějších technických poznatků, které se používají při konstrukci a nejmodernějších technologií při výrobě. Použití kvalitních materiálů společně se zmíněnými technickými řešeními zajišťuje dlouhou životnost a minimální poruchovost výrobků. Zařízení jsou vybavena potřebnými regulačními a zabezpečovacími prvky, které přispívají k bezpečnému a hospodárnému provozu.

Ve společnosti ABC funguje čtyřsměnný neboli nepřetržitý provoz. Výrobní linky se zastavují pouze při celozávodní dovolené, během které dochází k údržbě výrobních strojů a zařízení, aby se předešlo poruchám v průběhu provozu.

#### 3.4.1 Přednosti výrobků

Největší předností výrobků společnosti ABC je keramické, elektrické topné těleso, které není ponorné, ale suché, zasunuté do ocelové jímky na víku příruby. Nádoba ohříváče je tak vyrobena pouze z jednoho materiálu, oceli, proto nedochází ke vzniku galvanického článku a elektrochemické korozi. Keramická tělesa jsou vhodná pro tvrdou a agresivní vodu a výrazně prodlužují životnost nádoby. Čistící otvory umožňují přístup do vnitřku nádoby a tím i odstranění usazenin a vodního kamene. Tepelná izolace o tloušťce 42 až 60 mm zaručuje nízké tepelné ztráty. Ovládání nastavení teploty vody je na vnější



straně zařízení, čímž se zvyšuje komfort použití výrobků.

Výhody použití nepřímotopných zařízení pro ohřev vody:

- velmi rychlý ohřev vody,
- přesná kontrola teploty vody,
- snadná instalace a připojení zařízení,
- možnost zapojení cirkulace,
- možnost přidání elektrického topného tělesa do spodní i prostřední části ohříváče.

Konstrukce zařízení umožňuje:

- volbu teploty připravované vody v rozmezí 7 – 77 stupňů Celsia,
- vizuální kontrolu teploty vody,
- zabránění přehřátí vody,
- zajištění proti zamrznutí,
- signalizaci ohřevu vody,
- velmi nízké tepelné ztráty,
- využít k ohřevu vody elektrickou energii se zvýhodněným nočním tarifem.

### **3.5 Obchodní činnost, servis**

Prodej výrobků je zajištěn prostřednictvím velkoobchodní a maloobchodní sítě po celé České a Slovenské republice, stejně tak jako servis výrobků, který zaručuje spolehlivý a klidný provoz po celou dobu životnosti zařízení. Seznam servisních firem je přiložen ke každému výrobku společně s návodem na montáž a údržbu.

Zařízení společnosti ABC jsou určeny především pro domácnosti, veřejná sociální zařízení, kanceláře, penziony, obchody a na dalších místech, kde je třeba připravit teplou užitkovou vodu. Zařízení o menších objemech (10, 15 a 20 litrů) ohřejí vodu velmi rychle a jsou nepostradatelné hlavně na těch místech, kde je potřeba teplá voda rychle a opakovaně za sebou v krátkých intervalech (chaty, kuchyňské kouty). U kombinovaných a nepřímotopných zařízení pro ohřev vody je možné ohřát celý objem zásobníku topnou

vodou z jiného zdroje tepla (např. kotel ústředního topení, plynový kotel, solární systém) pomocí výměníku. Tím dochází k úspoře elektrické energie. Tyto zařízení zajišťují dostatečné množství teplé užitkové vody pro velké bytové jednotky, provozovny, restaurace atd.

## 3.6 Finanční informace

### 3.6.1 Analýza tržeb podniku

V následujících tabulkách a grafu lze vidět vývoj tržeb v podniku ABC ve sledovaném období 2007 a 2008. Celkové tržby jsou součtem tržeb za vlastní výrobky (syntetický účet 601) a tržeb za zboží (syntetický účet 604). Potřebná data byla čerpána z výsledovek 2007 a 2008, které společnost ABC poskytla.

Tab. 1 Vývoj tržeb – rok 2007 (v Kč)

měsíc 2007	tržby za vlastní výrobky (601)	tržby za zboží (604)	tržby celkem (601 + 604)
01	54 739 766	3 743 842	58 483 608
02	56 584 317	2 541 335	59 125 652
03	55 398 668	4 850 624	60 249 291
04	55 911 818	4 803 782	60 715 600
05	63 492 971	5 651 170	69 144 141
06	64 119 291	4 986 106	69 105 396
07	60 554 417	6 110 337	66 664 754
08	65 177 569	6 391 810	71 569 378
09	56 947 784	6 456 631	63 404 415
10	76 928 028	12 940 915	89 868 943
11	69 887 561	16 046 675	85 934 236
12	23 381 237	9 039 856	32 421 093
celkem	703 123 425	83 563 082	786 686 507

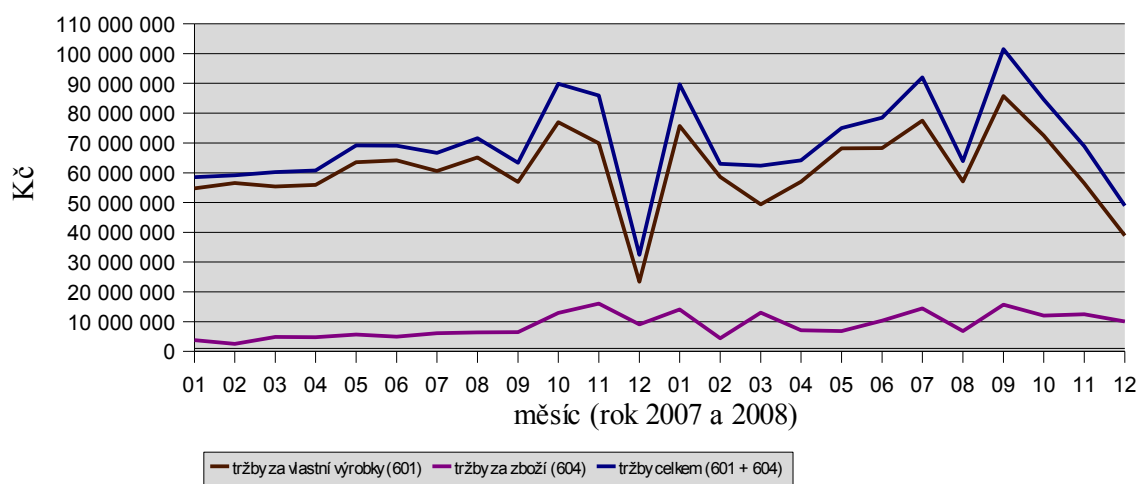
*Zdroj: vlastní zpracování*

Tab. 2 Vývoj tržeb – rok 2008 (v Kč)

měsíc 2008	tržby za vlastní výrobky (601)	tržby za zboží (604)	tržby celkem (601 + 604)
01	75 684 229	14 045 830	89 730 059
02	58 639 084	4 380 479	63 019 563
03	49 372 207	13 028 119	62 400 326
04	57 021 253	7 122 875	64 144 128
05	68 158 557	6 807 046	74 965 603
06	68 235 397	10 286 749	78 522 146
07	77 517 019	14 466 239	91 983 258
08	57 114 485	6 818 491	63 932 975
09	85 763 931	15 729 505	101 493 437
10	72 503 945	12 040 980	84 544 926
11	56 436 907	12 442 924	68 879 831
12	38 939 205	10 018 742	48 957 947
celkem	765 386 219	127 187 979	892 574 198

Zdroj: vlastní zpracování

Vývoj tržeb v letech 2007 a 2008



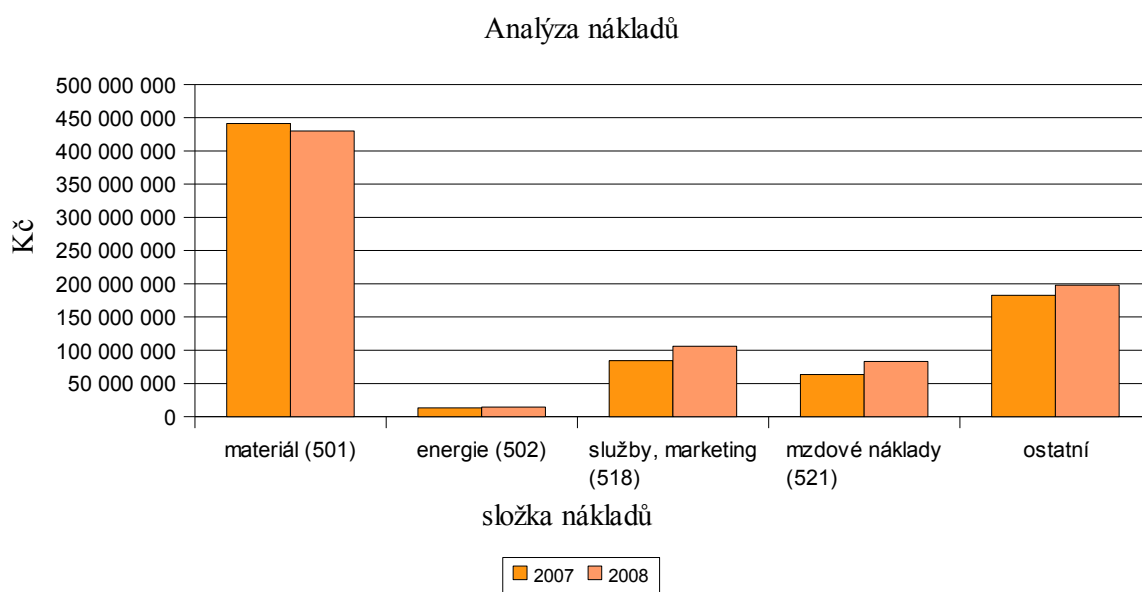
Obr. 7 Vývoj tržeb v letech 2007 a 2008

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že v průběhu celého roku 2007 se tržby pomalu zvyšovaly až do listopadu, v kterém nastal mírný pokles tržeb, následován zřetelným úbytkem v prosinci. Tyto výkyvy v tržbách v zimním období jsou každoročně způsobeny především sezónním prodejem výrobků, protože v zimě je na nižší úrovni i stavební průmysl, tudíž

není ani poptávka po zařízeních do nových objektů. Dalším důvodem tak nízkých tržeb v prosinci je ukončení prodeje v polovině měsíce. Poslední zakázky se prodávají patnáctého prosince. Ke konci roku 2007 se navíc projevila špatná platební morálka zákazníků, tudíž tržby klesly abnormálně. Od ledna roku 2008 se tržby pohybují opět na vyšší úrovni a kolísají nad úrovní šedesáti milionů. Na konci roku 2008 lze opět z grafu vyčíst pokles způsobený sezónností a předčasným ukončením prodeje.

### 3.6.2 Analýza nákladů podniku



Obr. 8 Rozdělení nákladů v letech 2007 a 2008

*Zdroj: vlastní zpracování*

Na obrázku č. 8 lze vidět rozložení nákladů podniku. Největší položku tvoří náklady na materiál, které představují více než 50 %. Jak je z grafu patrné, je to jediná složka nákladů, která oproti roku předchozímu klesla. Toto bylo způsobeno optimalizací výrobních procesů, díky které se začal používat levnější materiál. Dalším kladným projevem optimalizace je nižší zmetkovitost výroby a nejen tím způsobené menší ztráty.

Náklady na materiál tvoří společně s náklady na energii a mzdovými náklady tzv. přímé náklady podniku, které se v letech 2007 i 2008 pohybují okolo 65 %. Samostatné mzdové

náklady zaujímají necelých 10 % a jejich zvýšení v roce 2008 je způsobeno zaměstnáváním kvalifikovanějších pracovníků, od čehož se odvíjí i jejich vyšší mzda.

Nepřímé náklady tvoří služby a marketing, které zaujímají přes 10 %. Zvýšení této skupiny nákladů bylo v důsledku většího zaměření na marketing společnosti za účelem hledání nových zákazníků. Více peněz bylo věnováno na reklamu a podnik se více prezentoval na výstavách a veletrzích. Mezi ostatní náklady, které tvoří přibližně 23 % lze zahrnout náklady na dopravu, cestování, opravu strojů, reprezentaci atd.

V dalších tabulkách (číslo 3 a 4) jsou zachyceny celkové náklady (účetová třída 5) a výnosy (účetová třída 6) podniku v jednotlivých měsících v letech 2007 a 2008. Z těchto údajů je vypočítán EBT (Earnings Before Taxes) neboli zisk před zdaněním, který představuje hospodářský výsledek podniku.

Tab. 3 Vývoj nákladů a výnosů - rok 2007 (v Kč)

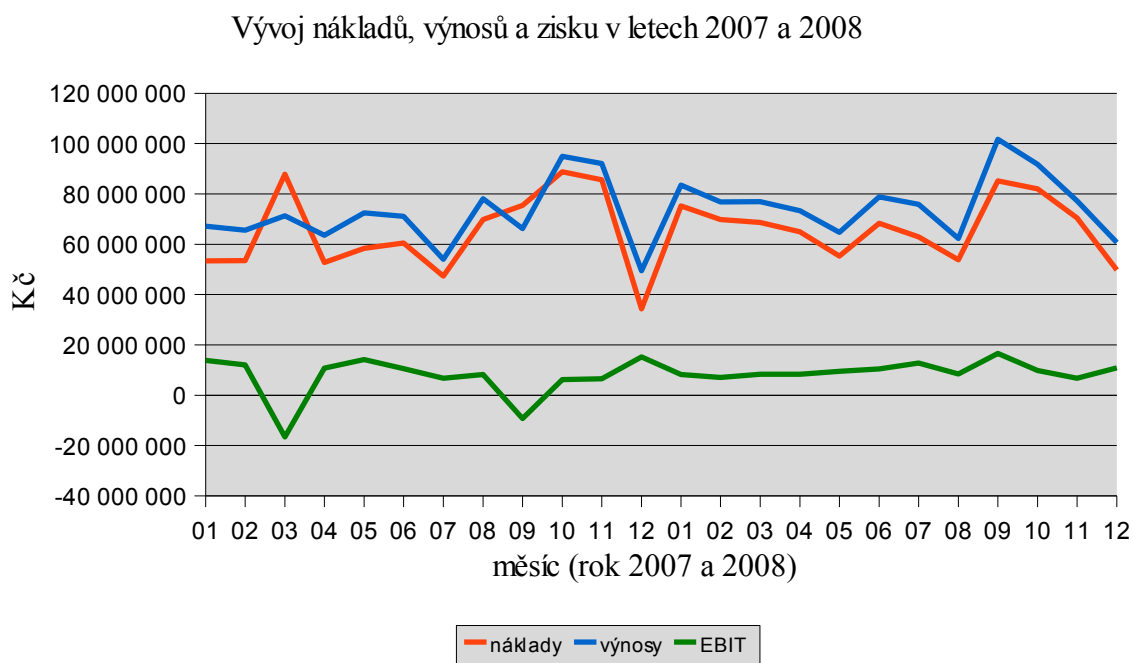
měsíc 2007	náklady (5)	výnosy (6)	zisk = EBT (6 – 5)
01	53 409 142	67 220 035	13 810 893
02	53 477 257	65 527 176	12 049 919
03	87 863 407	71 287 212	-16 576 196
04	52 778 423	63 561 844	10 783 421
05	58 325 035	72 472 098	14 147 063
06	60 443 769	71 050 693	10 606 924
07	47 336 592	54 047 843	6 711 251
08	69 850 528	78 092 160	8 241 632
09	75 393 464	66 154 067	-9 239 397
10	88 753 683	94 955 009	6 201 327
11	85 584 022	92 061 697	6 477 675
12	34 264 504	49 451 985	15 187 481
<b>celkem</b>	<b>767 479 825</b>	<b>845 881 818</b>	<b>78 401 993</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Tab. 4 Vývoj nákladů a výnosů - rok 2008 (v Kč)

měsíc 2008	náklady (5)	výnosy (6)	zisk = EBT (6 – 5)
01	75 230 373	83 443 894	8 213 521
02	69 822 025	76 853 889	7 031 864
03	68 626 536	76 922 455	8 295 919
04	64 948 687	73 291 139	8 342 453
05	55 246 472	64 767 691	9 521 220
06	68 398 787	78 880 925	10 482 138
07	62 983 063	75 802 961	12 819 898
08	53 820 725	62 247 616	8 426 892
09	85 197 649	101 768 894	16 571 245
10	81 956 361	91 755 973	9 799 612
11	70 502 323	77 266 470	6 764 148
12	49 814 347	60 692 096	10 877 749
<b>celkem</b>	<b>806 547 346</b>	<b>923 694 004</b>	<b>117 146 658</b>

Zdroj: vlastní zpracování



Obr. 9 Vývoj nákladů, výnosů a zisku v letech 2007 a 2008

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvýraznější pokles výnosů je zřejmý v prosinci roku 2007 i 2008, což je způsobeno sezónností prodeje výrobků a ukončením prodeje již v polovině měsíce, jak již bylo zmiňováno v kapitole 3.6.1. V grafu lze dobře vidět zřetelný nárůst nákladů v březnu roku

2007, který byl způsoben špatnou kalkulací ve společnosti. Podle kalkulace se očekávaly zakázky na speciální výrobky, tudíž společnost nakoupila speciální a drahý materiál, z kterého začala vyrábět výrobky dle kalkulace. Tyto speciální výrobky byly vyrobeny, ale k zakázkám bohužel nedošlo, tudíž vysoký nárůst nákladů nebyl následován tak vysokým růstem výnosů. Což způsobilo ztrátu 16,5 mil Kč.

Z grafu je zřejmé jak křivka nákladů kopíruje křivku výnosů, kromě zmiňovaného výkyvu v březnu 2007 a potom menšího rozdílu v září roku 2007, kdy výnosy klesly pod náklady o 9 mil. Kč, což bylo způsobeno pozastavením prodeje výrobků v důsledku špatné platební morálky zákazníků.

### 3.6.3 Analýza vybraných ukazatelů podniku

#### 3.6.3.1 Zisk

Tab. 5 Ukazatele zisku pro rok 2007 a 2008

Ukazatel	2007	2008
<b>Zisk před zdaněním EBT</b>	78 402 000 Kč	117 146 700 Kč
<b>Zisk po zdanění EAT = EBT – daně</b>	60 743 900 Kč	91 473 800 Kč

*Zdroj: vlastní zpracování*

V tabulce č. 5 lze vidět ukazatele zisku, které podnik sleduje. EBT a EAT jsou kategorie zisku, který však lze vyčíslit i v jiných podobách.

Jedno z nejčastějších dělení vypadá takto:

EBDIT (Earnings Before Depreciation, Interest and Taxes – zisk před odečtením odpisů, úroků a daní)

- D (Depreciation – odpisy)

= EBIT (Earnings Before Interest and Taxes – zisk před odečtením úroků a daní)

- I (Interest – úroky, náklady na financování)

= EBT (Earnings Before Taxes – zisk ke zdanění)

- T (Taxes – daně)

= EAT (Earnings After Taxes – zisk po zdanění nebo čistý zisk - Net Income, Net Profit)

[10]

### 3.6.3.2 Ukazatele rentability

Tab. 6 Ukazatele rentability pro rok 2007 a 2008

Ukazatel	2007	2008
<b>Rentabilita tržeb</b> <b>ROS = EBT / celkové tržby</b>	9,97%	13,12%
<b>Rentabilita z vlastních výrobků</b> <b>= zisk z vl. výr. / tržby z vl. výr.</b>	9,92%	13,16%
<b>Rentabilita z obchodní činnosti</b> <b>= zisk za zboží / tržby za zboží</b>	10,32%	12,89%

*Zdroj: vlastní zpracování*

Další ukazatele, které podnik sleduje, jsou ukazatele rentability. Rentabilita (Rentability, Profitability) neboli výnosnost obecně měří schopnost přinášet zisk a tím vytvářet nové zdroje. Je to důležitý ukazatel hospodaření podniku. Matematicky je rentabilita obecně definována:

$$rentabilita = \frac{zisk}{základna}, \quad (2)$$

kde základna může být např. kapitál, tržby, náklady na výrobek atd., vyjádřena je v procentech. [9] Ukazatel rentability patří mezi tzv. mezivýkazové poměrové ukazatele,



protože využívá údaje ze dvou účetních výkazů: výši zisku z výkazu zisků a ztrát a objem kapitálu z rozvahy. Sestrojení ukazatelů rentability se může lišit podle toho, jaký zisk se dosazuje do čitatele uvedeného vztahu, nebo jaký vložený kapitál se dosazuje do jmenovatele. [10]

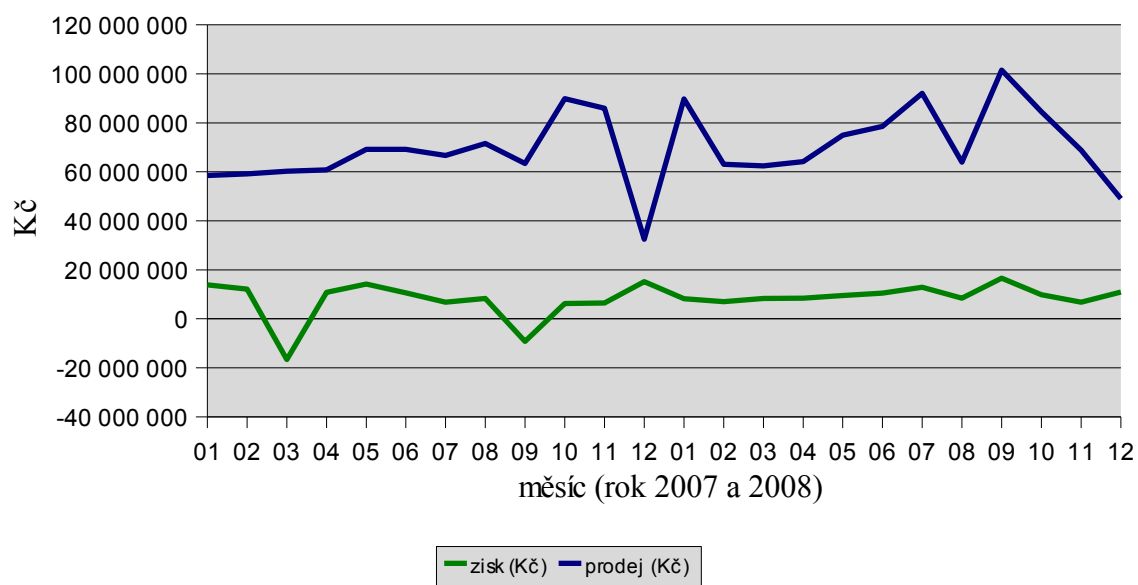
Rentabilita tržeb neboli ROS (Return On Sales) se počítá:

$$ROS = \frac{EBT}{(\text{celkové tržby})} \cdot \quad (3)$$

Ukazatel rentability tržeb měří podíl zisku připadající na 1 Kč celkových tržeb. V tabulce číslo 6 je spočítána rentabilita tržeb za rok 2007 a 2008. V roce 2007 byla necelých 10 %, což vypovídá o tom, že 1 Kč zisku byla získána z 10 Kč tržeb. O rok později se rentabilita tržeb zvedla a dosáhla hodnoty přes 13 %, což znamená, že z 10 Kč tržeb je podíl zisku 1,3 Kč. Na následujících grafech číslo 10 a 11 lze dobře vidět, jak křivka ukazatele ROS odpovídá průběhu hodnot prodeje a zisku.

Dále jsou vypočítány ukazatelé rentability z vlastních výrobků a z obchodní činnosti. První zmiňovaný ukazatel nabývá téměř stejných hodnot jako rentabilita tržeb. Rentabilita z obchodní činnosti je v roce 2007 o 0,35 % vyšší než rentabilita tržeb, naproti tomu v roce 2008 je o 0,23 % nižší. Rozdíly mezi těmito dvěma rentabilitami a rentabilitou tržeb jsou zanedbatelné, tudíž mají stejnou vypovídací hodnotu.

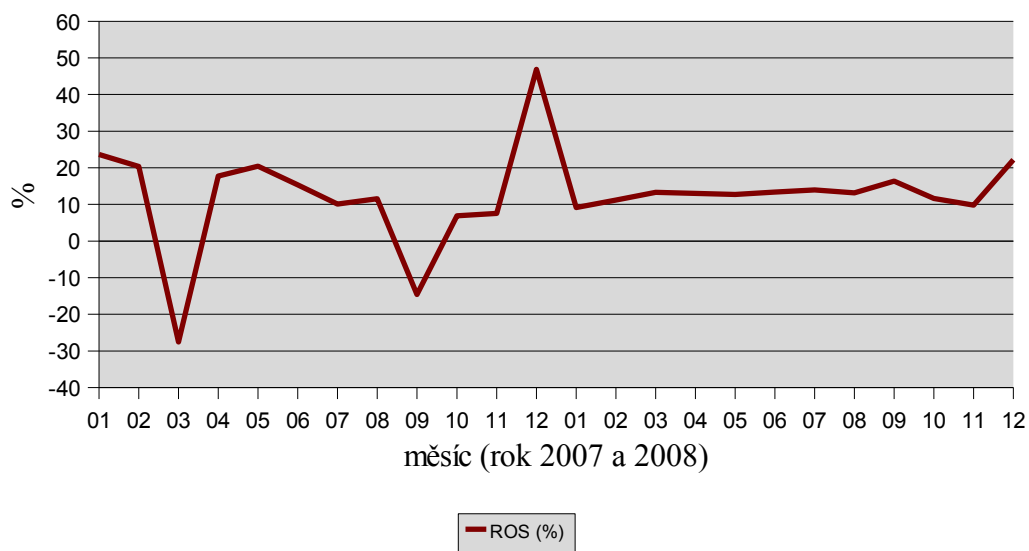
Vývoj zisku a prodeje v letech 2007 a 2008



Obr. 10 Vývoj zisku a prodeje v letech 2007 a 2008

Zdroj: vlastní zpracování

Vývoj ukazatele ROS



Obr. 11 Vývoj ukazatele ROS v letech 2007 a 2008

Zdroj: vlastní zpracování

### 3.6.3.3 Oběžná aktiva

Oběžný majetek, jenž je v rozvaze označován jako oběžná aktiva (current assets) se skládá ze zásob materiálu, nedokončených a hotových výrobků, krátkodobých pohledávek především z obchodního styku, peněz v pokladně a na účtech v bance aj. Nazývá se oběžný majetek, protože jedna jeho forma přechází v jinou (za peníze se nakupují suroviny, z kterých se vyrábějí výrobky, prodejem přecházejí v pohledávky, které se zaplacením přeměňují zpět na peníze). Čím rychleji se oběžný majetek obrací, tím přináší větší zisk za stejných podmínek. Dále oběžný majetek slouží k úhradě závazků podniku, k tomu slouží především peníze na účtech v bance a v pokladně. Jednotlivé složky aktiv potřebuje vedení podniku sledovat. Jejich vývoj je patrný z následujících tabulek a grafů.

Tab. 7 Oběžná aktiva 2007 (v tis. Kč)

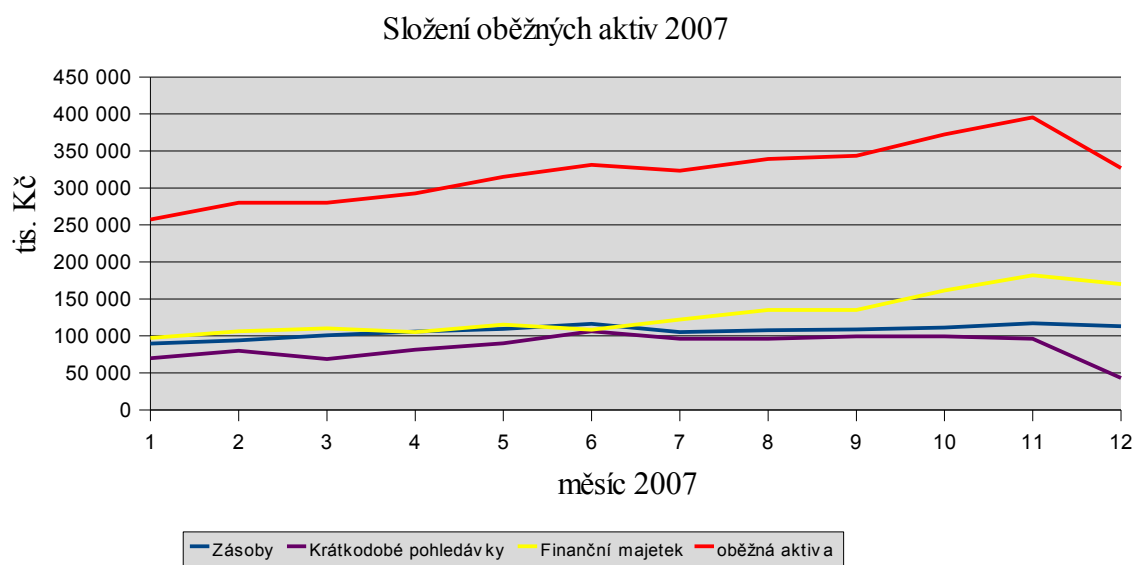
2007	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Zásoby	89 736	93 860	100 957	105 986	109 703	116 403	105 169	107 613	108 788	111 390	117 299	113 281
Krátkodobé pohledávky	70 061	79 906	68 819	81 242	89 930	106 405	96 248	96 223	99 449	99 464	96 202	43 352
Finanční majetek	97 314	106 218	110 126	105 263	115 270	108 441	122 023	135 129	135 222	161 345	182 003	170 067
Oběžná aktiva	257 111	279 984	279 902	292 491	314 903	331 249	323 440	338 965	343 459	372 199	395 504	326 700

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 8 Oběžná aktiva 2008 (v tis. Kč)

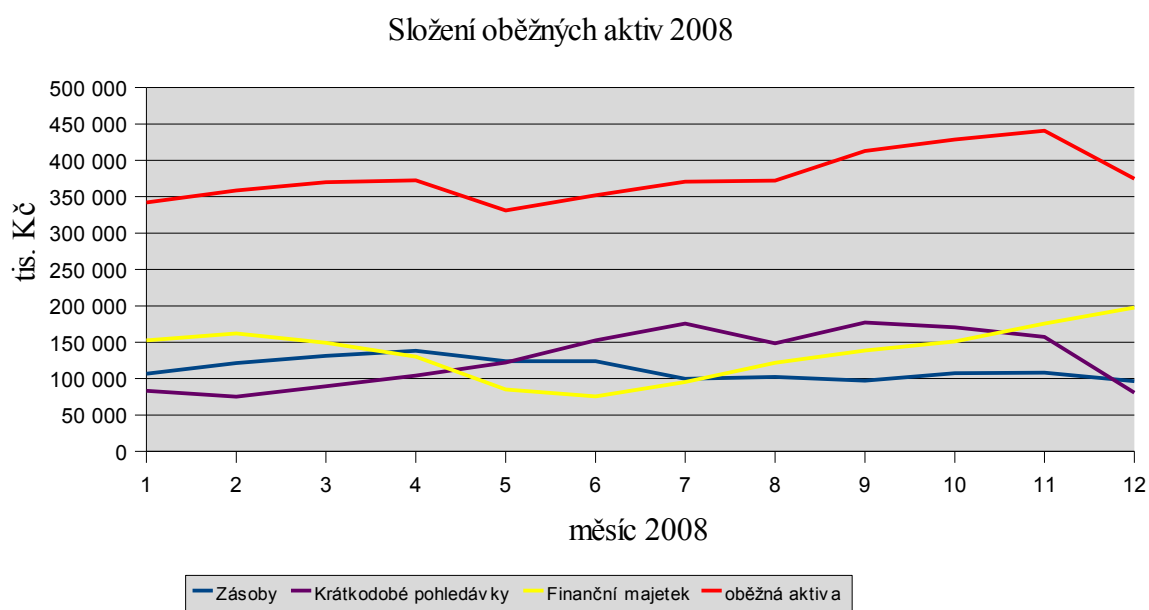
2008	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Zásoby	106 552	121 216	131 195	138 150	123 983	123 874	99 743	102 307	97 097	107 330	107 992	96 515
Krátkodobé pohledávky	83 187	75 261	89 602	104 249	121 956	152 353	175 696	148 302	177 163	170 313	157 255	80 587
Finanční majetek	152 338	161 920	149 024	130 203	85 029	75 682	95 220	121 629	138 417	151 023	175 611	197 780
Oběžná aktiva	342 077	358 397	369 821	372 602	330 968	351 909	370 659	372 238	412 677	428 666	440 858	374 882

Zdroj: vlastní zpracování



Obr. 12 Složení oběžných aktiv v roce 2007

*Zdroj: vlastní zpracování*



Obr. 13 Složení oběžných aktiv v roce 2008

*Zdroj: vlastní zpracování*

Za optimální výši oběžných aktiv je považována taková výše, která zabezpečuje normální chod podniku, do kterého je třeba zahrnout poptávku odběratelů po výrobcích a především nutnost mít pohotové peněžní prostředky pro úhradu splatných závazků a pro mimořádný

nákup materiálu nebo jakékoliv nepředvídatelné výdaje. Z grafů lze dobře sledovat vývoj oběžných aktiv, která v průměru stále rostou, což je žádoucí a pro podnik to znamená, že se vyvíjí správným směrem. Růst oběžných aktiv je způsoben růstem jejich jednotlivých položek. Z důvodu neustálého růstu odběratelských požadavků na dodávky výrobků podnik zvyšuje svoje zásoby, aby mohl poptávku po výrobcích uspokojit. Pokles oběžných aktiv v zimním období je opět způsoben především poklesem zakázek, tedy nižším počtem pohledávek.

Tab. 9 Tempo růstu

Tempo růstu	2007	2008
Zásob	1,26	0,91
Krátkodobých pohledávek	0,62	0,97
Finančního majetku	1,75	1,3
Oběžných aktiv	1,27	1,1

*Zdroj: vlastní zpracování*

V tabulce č. 9 je znázorněno tempo růstu jednotlivých položek oběžných aktiv. Tempo růstu se vypočítá podle vzorce:

$$\text{tempo růstu} = \frac{(\text{hodnota v 12. měsíci})}{(\text{hodnota v 1. měsíci})} \quad (4)$$

Pokud ukazatel tempa růstu má hodnotu větší než jedna, znamená to, že se sledovaná složka vyvíjí směrem nahoru. Pokud je hodnota tempa růstu menší než jedna, sledovaná složka v průběhu roku klesla. Celková oběžná aktiva v obou letech rostou, avšak v roce 2008 pomaleji než v roce 2007. Zásoby v roce 2007 rostly, naproti tomu v dalším roce klesají. Krátkodobé pohledávky se v obou letech snižují, přičemž v roce 2007 rychleji. Poslední složka oběžných aktiv, finanční majetek v obou letech roste, přičemž v roce 2008 zaznamenal nižší růst než v roce předchozím.

Další ukazatel, který podnik ABC sleduje je Return On Assets Employed (ROAE), který měří podíl prodeje připadající na 1 Kč oběžných aktiv.

Ukazatel ROAE se počítá podle vzorce:

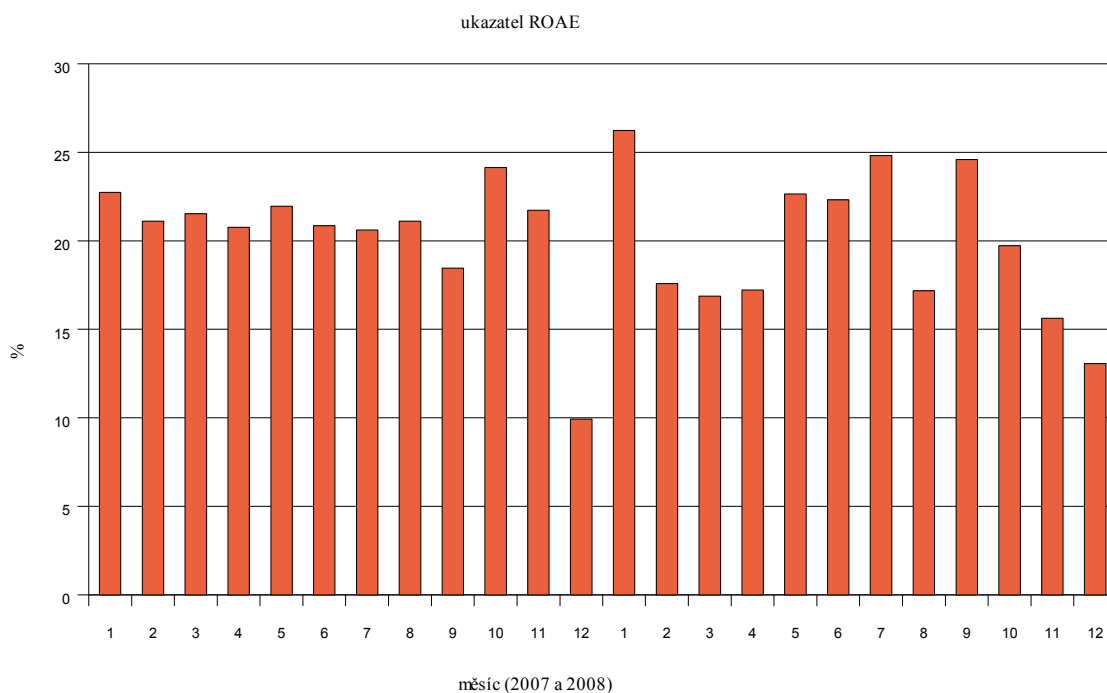
$$ROAE = \frac{\text{prodej}}{(\text{oběžná aktiva})} \quad (5)$$

a je vyjádřen v procentech. Pro podnik je optimální, když se výše tohoto ukazatele pohybuje okolo 20 % a obecně platí, že čím je ukazatel vyšší, tím je společnost úspěšnější ve svém podnikání, protože využívá své vynaložené prostředky rychleji.

Tab. 10 Ukazatel ROAE - rok 2007 a 2008 (v %)

rok \ měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2007	22,75	21,12	21,53	20,76	21,96	20,86	20,61	21,11	18,46	24,15	21,73	9,92
2008	26,23	17,58	16,87	17,22	22,65	22,31	24,82	17,18	24,59	19,72	15,62	13,06

Zdroj: vlastní zpracování



Obr. 14 Ukazatel ROAE v letech 2007 a 2008

Zdroj: vlastní zpracování

Vývoj ukazatele ROAE podniku ABC je vidět na grafu (obr. 14). Jeho téměř poloviční výše v prosinci roku 2007 je způsobena ukončením prodeje v polovině měsíce. Zbytek roku ukazatel kolísá mezi 16 a 25 %, což odpovídá optimální výši 20 %. Ke konci roku 2008 se opět projevuje snížení prodeje v důsledku sezónnosti a ukazatel ROAE tak klesá.

### 3.6.3.3.1 Zásoby

První složkou oběžných aktiv jsou zásoby. Skládají se ze zásob materiálů (suroviny, komponenty, polotovary, náradí, přípravky, obaly aj.), nedokončených výrobků (vlastní polotovary), hotových výrobků a zboží (nakupované výrobky). Smyslem zásob je zajištění plynulého a bezproblémového výdeje zásob do spotřeby a to při minimálních nákladech na pořízení a udržování zásob. V následujících tabulkách (číslo 11 a 12) a grafu (obrázek č. 15) je vidět složení zásob v letech 2007 a 2008.

Tab. 11 Složení zásob - rok 2007 (v tis. Kč)

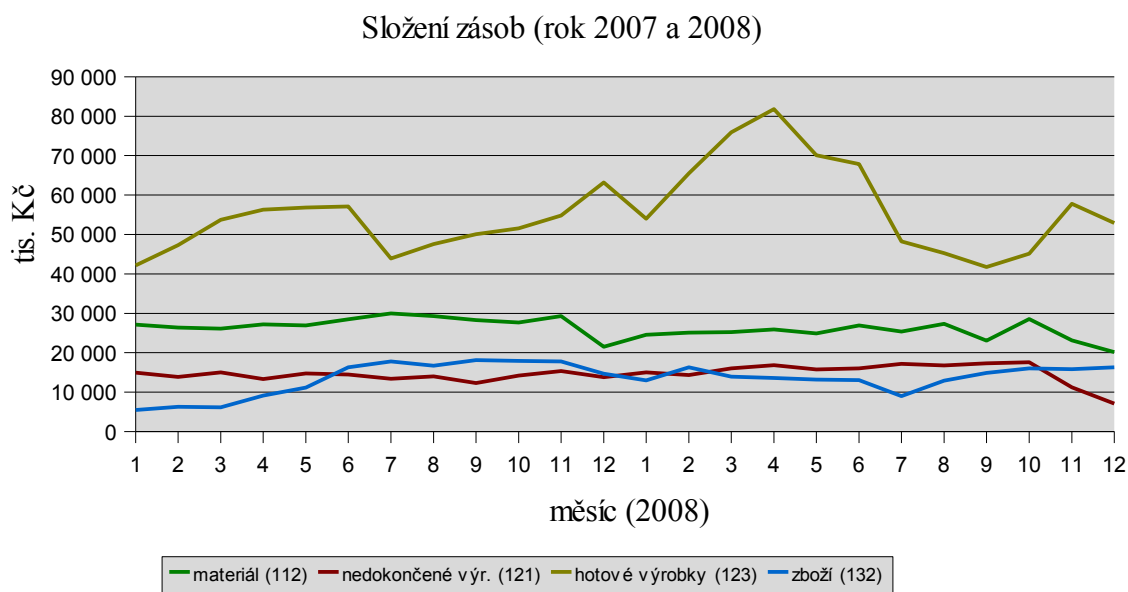
2007	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
materiál (112)	27 152	26 410	26 133	27 191	26 941	28 518	29 994	29 293	28 261	27 643	29 322	21 543
nedokončené výr. (121)	14 948	13 848	14 987	13 302	14 774	14 456	13 421	14 035	12 307	14 230	15 355	13 802
hotové výrobky (123)	42 177	47 339	53 711	56 327	56 822	57 130	43 935	47 542	50 079	51 592	54 827	63 236
zboží (132)	5 459	6 263	6 126	9 166	11 166	16 299	17 819	16 743	18 141	17 925	17 795	14 700

*Zdroj: vlastní zpracování*

Tab. 12 Složení zásob - rok 2008 (v tis. Kč)

2008	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
materiál (112)	24 578	25 113	25 277	25 892	24 911	26 919	25 359	27 319	23 111	28 549	23 121	20 165
nedokončené výr. (121)	14 994	14 340	16 058	16 879	15 800	16 015	17 154	16 751	17 323	17 608	11 233	7 082
hotové výrobky (123)	53 962	65 493	75 946	81 773	70 109	67 862	48 223	45 287	41 763	45 141	57 783	52 939
zboží (132)	13 018	16 270	13 914	13 606	13 163	13 078	9 007	12 950	14 900	16 032	15 855	16 329

*Zdroj: vlastní zpracování*



Obr. 15 Složení zásob v letech 2007 a 2008

*Zdroj: vlastní zpracování*

Největší složku zásob tvoří hotové výrobky. Obchodní oddělení společnosti ABC vyžaduje pro plynulé uspokojování všech zakázek skladové zásoby hotových výrobků ve výši 14 000 kusů, což odpovídá 70 až 75 mil. Kč. Tak vysoké zásoby ale vedení podniku není ochotno schválit, proto nedosahují takové výše, ale pohybují se okolo 50 mil. Kč. Ve společnosti ABC se produktový sortiment rozděluje do dvou skupin podle objemu zařízení a od něj se odvíjející časové náročnosti výroby. První skupina zahrnuje zařízení s objemem do 200 l včetně. V druhé skupině jsou začleněny výrobky s objemem od 250 l včetně, které jsou časově náročnější při výrobě. Normální provoz vypadá tak, že se střídá výroba těchto dvou skupin zařízení a to zhruba po dvou týdnech. V roce 2008 od února do května se zkoušel nový systém, při kterém se vyráběly všechny zařízení najednou (tzn. obě dvě skupiny současně), což způsobilo velký nárůst hotových výrobků a tím zbytečné zaplnění skladů. Společnost se proto rozhodla vrátit k zaručenému systému výroby se střídáním dvou výrobních skupin. Zásoby hotových výrobků poté opět kolísají kolem 50 mil. Kč.

Zásoby zboží v první polovině roku 2007 rostou, což bylo zapříčiněno přílivem nových produktů mezinárodní společnosti XY. Od druhé poloviny roku 2007 kolísají v rozmezí



od 10 do 20 mil. Kč, stejně jako zásoby nedokončených výrobků. Zásoby materiálu se pohybují v intervalu od 20 do 30 mil. Kč.

Ve společnosti ABC se pro nákup zásob využívají dva druhy pořízení materiálu: systém KANBAN a tzv. konsignační prostředí. V systému KANBAN se využívá dopředu sestaveného výrobního plánu, podle kterého dodavatel doručuje potřebný materiál přímo do výroby (materiál se neobjevuje na žádném skladě materiálu). Konsignační prostředí znamená, že dodavatel doručuje materiál do jeho skladu podle spotřeby a podnik si z tohoto skladu odebírá tolik materiálu, kolik právě potřebuje.

Pro určení výše zásob je důležité sledovat, jak rychle se zásoby obrací. Za tímto účelem se sleduje ukazatel TOR (Turn Over Rate), který vyjadřuje počet dní, za které se aktuální stav zásob spotřebuje.

$$TOR = \frac{(\text{složka zásob})}{(\text{celkové zásoby})} * \text{počet dnů v měsíci} \quad (6)$$

Čím nižší je tento ukazatel, tím lépe podnik hospodaří s položkami ve skladech a nevytváří tak zbytečně velké zásoby. Pokud má podnik ve skladech nadměrné zásoby, drží si v nich peněžní prostředky, s kterými nemůže disponovat.

Tab. 13 Ukazatel TOR - rok 2007

2007	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
TOR <sub>materiál</sub> (dny)	9,38	7,88	8,02	7,70	7,61	7,35	8,84	8,44	7,79	7,69	7,50	5,90
TOR <sub>nedokončené výrobky</sub> (dny)	5,16	4,13	4,60	3,77	4,17	3,73	3,96	4,04	3,39	3,96	3,93	3,78
TOR <sub>hotové výrobky</sub> (dny)	14,57	14,12	16,49	15,94	16,06	14,72	12,95	13,70	13,81	14,36	14,02	17,30

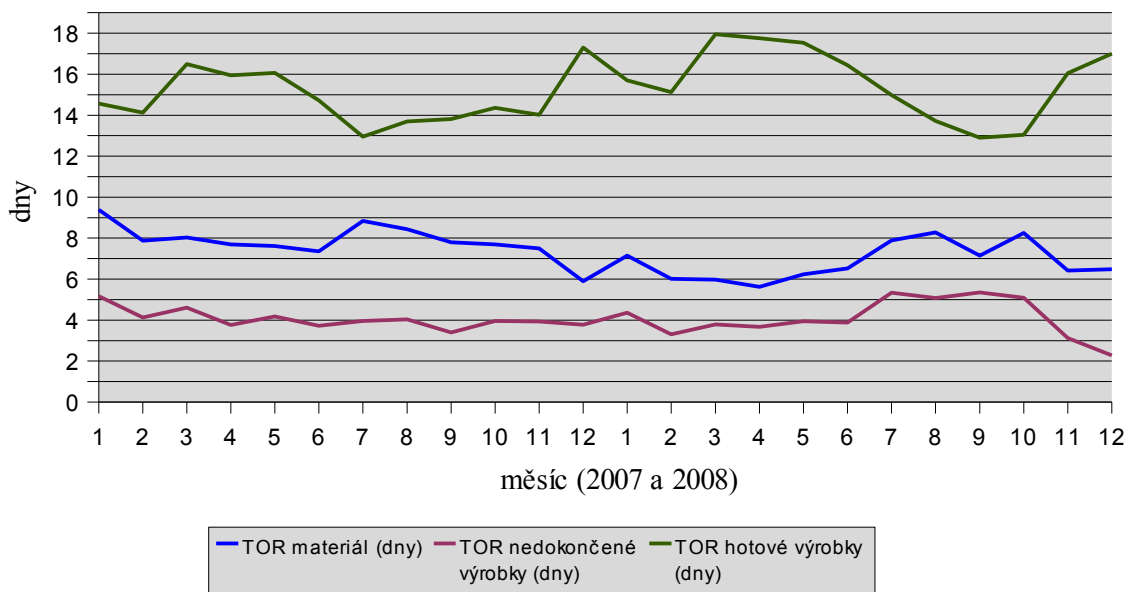
Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 14 Ukazatel TOR - rok 2008

2008	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
TOR <sub>materiál</sub> (dny)	7,15	6,01	5,97	5,62	6,23	6,52	7,88	8,28	7,14	8,25	6,42	6,48
TOR <sub>nedokončené výrobky</sub> (dny)	4,36	3,31	3,79	3,67	3,95	3,88	5,33	5,08	5,35	5,09	3,12	2,27
TOR <sub>hotové výrobky</sub> (dny)	15,70	15,13	17,95	17,76	17,53	16,43	14,99	13,72	12,90	13,04	16,05	17,00

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatele TOR v letech 2007 a 2008



Obr. 16 Vývoj ukazatele TOR v letech 2007 a 2008

Zdroj: vlastní zpracování

Výrobní cyklus jednoho produktu se pohybuje mezi sedmi a deseti dny. Na grafu č. 16 je vidět, že obrátka materiálu je v rozmezí šesti až deseti dnů, z čehož je patrné, že si podnik zajišťuje žádoucí zásoby materiálu. Obrátka nedokončených výrobků se pohybuje v rozpětí tří až pěti dnů, což odpovídá polovině výrobního cyklu. Podnik nemá nadměrné zásoby, v kterých by byly vázány finanční prostředky, s nimiž tak může lépe disponovat. Hotové výrobky se točí v průběhu třinácti až osmnácti dní, což se odvíjí od poptávaného množství výrobků.

Tab. 15 Tempo růstu ukazatele TOR

Tempo růstu	2007	2008
TOR <sub>materiál</sub>	0,63	0,91
TOR <sub>nedokončené výrobky</sub>	0,73	0,52
TOR <sub>hotové výrobky</sub>	1,19	1,08

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky číslo 15 je názorně vidět, že tempo růstu ukazatele TOR u materiálu i nedokončených výrobků je menší než 1, což znamená, že ukazatel TOR se zmenšuje, což

vypovídá o dobrém hospodaření podniku se zásobami materiálů i nedokončených výrobků. Tempo růstu ukazatele TOR u hotových výrobků mírně přesahuje číslici 1, z čeho vyplývá, že zásoby hotových výrobků se obracejí pomaleji, což je způsobeno i tím, že hodnota ukazatele v prosinci je vyšší z důvodu vyšších zásob, protože se méně prodává.

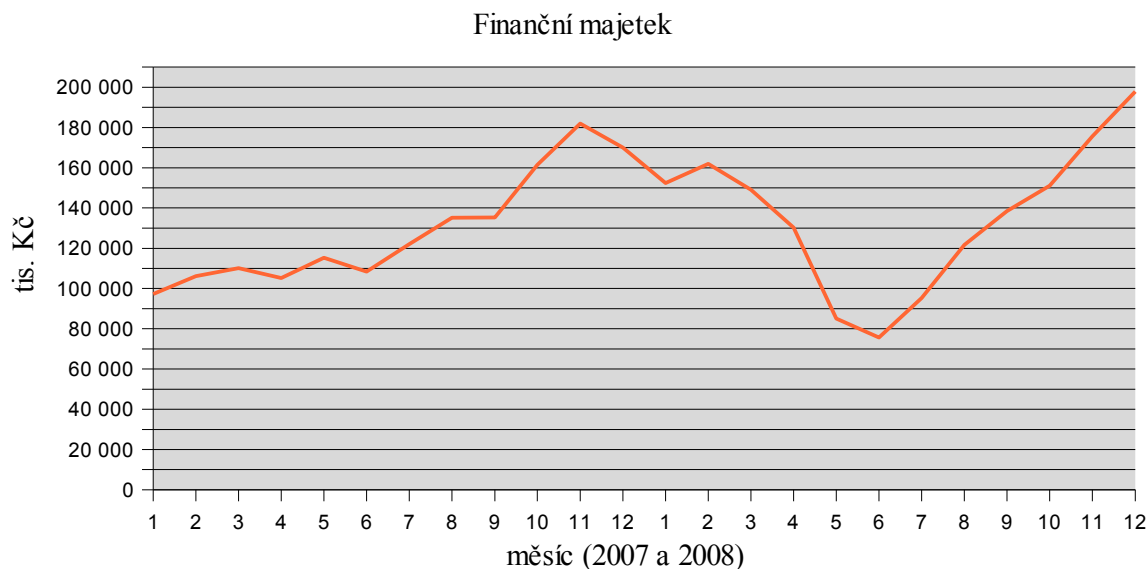
### 3.6.3.3.2 Finanční majetek

Oběžný majetek v peněžní formě tvoří pohledávky a finanční majetek. Do finančního majetku spadají peníze v pokladně a na bankovních účtech podniku a krátkodobé cenné papíry. Společnost ABC však žádné krátkodobé cenné papíry nevlastní, tudíž finanční majetek tvoří pouze peníze v pokladně a na bankovních účtech.

Tab. 16 Vývoj peněžních prostředků (v tis. Kč)

rok \ měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2007	97 314	106 218	110 126	105 263	115 270	108 441	122 023	135 129	135 222	161 345	182 003	170 067
2008	152 338	161 920	149 024	130 203	85 029	75 682	95 220	121 629	138 417	151 023	175 611	197 780

Zdroj: vlastní zpracování

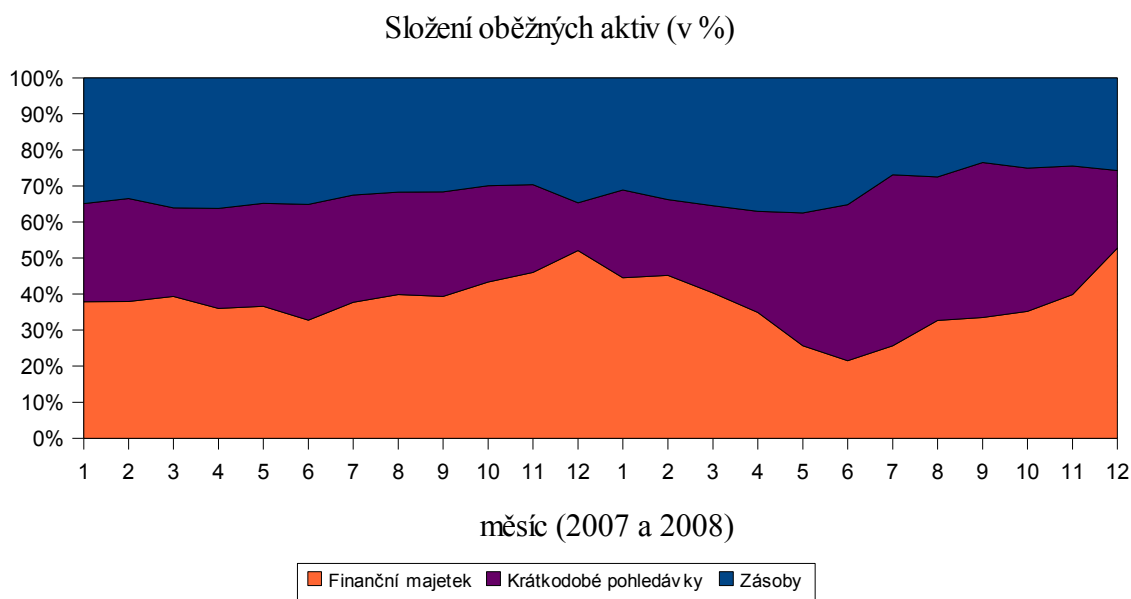


Obr. 17 Vývoj peněžních prostředků v letech 2007 a 2008

Zdroj: vlastní zpracování

Jak lze vidět z předchozího grafu (obr. 17), ke konci obou roků (2007 i 2008) se stav finančního majetku zvyšuje a to důsledkem dobře fungujícího systému vymáhání pohledávek. Naopak v polovině roku 2008 peněžní prostředky klesly až pod úroveň 80 mil. Kč, což bylo způsobeno vyplácením dividend a zvýšením počtu závazků, současně se špatnou platební morálkou odběratelů.

Na následujícím grafu (obr. 18) je patrné, že finanční prostředky tvoří přibližně 40 % z celkových oběžných aktiv. Nejlepší stav je v případě, kdy tvoří okolo 50 %, což je jeden z cílů společnosti ABC. Podnik pak může kdykoliv nakupovat další zásoby a má peníze na úhradu svých závazků a na financování mimořádných situací, které mohou nastat. Zvyšuje se tak i konkurenceschopnost společnosti, protože je více flexibilní.

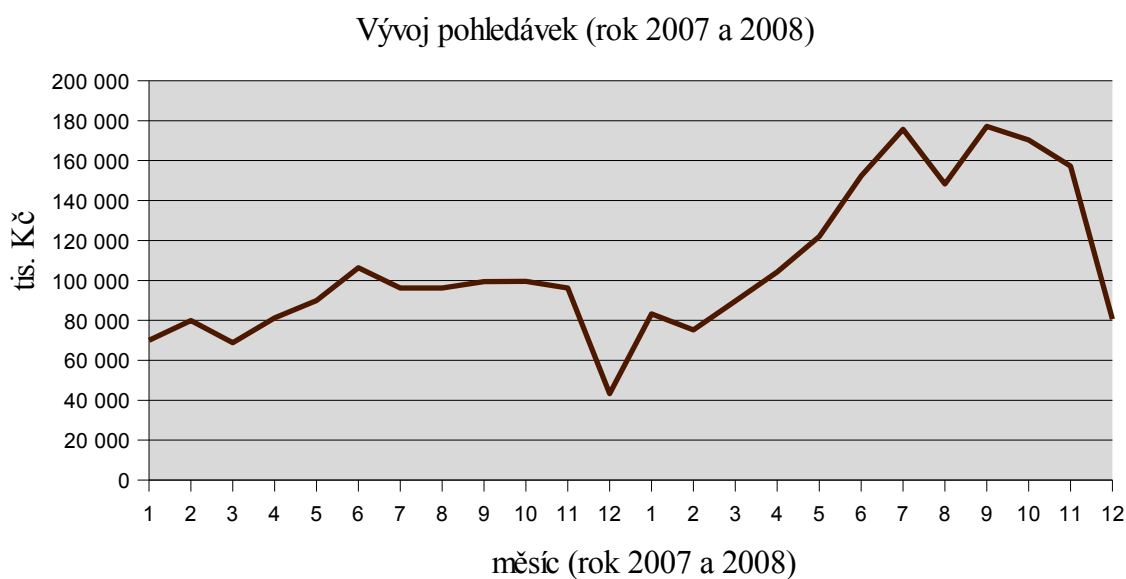


Obr. 18 Složení oběžných aktiv (v %)

*Zdroj: vlastní zpracování*

### 3.6.3.3 Krátkodobé pohledávky

Poslední složkou oběžného majetku jsou krátkodobé pohledávky, které představují dosud neuhrazené faktury, které společnost vystavila svým odběratelům a zákazníkům.



Obr. 19 Vývoj krátkodobých pohledávek v letech 2007 a 2008

*Zdroj: vlastní zpracování*

Kolísání pohledávek v rozmezí 30 mil. Kč není nijak neobvyklé. V prosinci roku 2007 pohledávky poklesly kvůli sezónnosti a také dřívějšímu ukončení prodeje. V červenci 2008 došlo k prodloužení platebních termínů, tudíž kreditní limity u některých odběratelů se zvýšily, což způsobilo nárůst pohledávek. Ke konci roku 2008 pohledávky opět klesají, což souvisí se snížením prodeje v důsledku sezónnosti.

### 3.6.4 Posouzení finanční situace

#### 3.6.4.1 Pohledávky

Tab. 17 Nezaplacené pohledávky po splatnosti k 31. 12. 2008

počet dnů po splatnosti		pohledávky v Kč		%	počet dnů do získání fin. prostředků
0-30	0-7	8 996 192	25 436 954	35,37	10,6
	8-14	5 402 611		21,24	6,4
	15-21	6 300 354		24,77	7,4
	22-30	4 737 797		18,63	5,6
31-60	31-45	9 842 143	15 025 951	65,50	19,7
	46-60	5 183 808		34,50	10,3
61-90	61-75	3 821 646	5 640 109	67,76	20,3
	76-90	1 818 463		32,24	9,7
91-180	91-135	2 840 927	4 564 064	62,25	56,0
	136-180	1 723 136		37,75	34,0
181-360		62 855	62 855		
nad 360		1 596 249	1 596 249		

*Zdroj: vlastní zpracování*

Ve výše uvedené tabulce číslo 17 jsou zachyceny nezaplacené pohledávky společnosti k 31. 12. 2008, kterým vypršela lhůta splatnosti. Tyto pohledávky tvoří celých 66 % z celkově neuhrazených pohledávek (79 733 767 Kč) ke dni 31. 12. 2008. Z čehož vyplývá, že je pro společnost ABC velmi důležité vymáhat pohledávky a donutit zákazníky včas platit.

Pohledávky v tabulce jsou rozděleny do skupin podle počtu dní po splatnosti a dále pak je každá skupina rozdělena do menších podskupin. Poslední sloupec tabulky vyjadřuje za kolik dalších dní je podnik schopen získat finanční prostředky ze zaplacení neuhrazených pohledávek. Výpočet je následující:

$$\frac{(\text{procentuální část})}{100} * \text{počet dnů po splatnosti} , \quad (7)$$

kde počet dnů po splatnosti se týká celé skupiny.

V prvním řádku tabulky to tedy bude

$$(35,37 / 100) * 30 = 10,6 \text{ dní,} \quad (8)$$

kde 35,37 % odpovídá 8 996 192 Kč z 25 436 954 Kč, a tyto pohledávky jsou ve skupině s třiceti dny po splatnosti, proto se násobí třiceti. Pohledávky z první skupiny (třicet dnů po splatnosti) je tedy podnik schopen získat do jedenácti dnů – tedy do 11. 1. 2009. Pohledávky z druhé skupiny (do šedesáti dnů po splatnosti) podniku odběratelé proplatí do dvaceti dnů, stejně jako pohledávky ze třetí skupiny (do 90 dnů po splatnosti). Pohledávky, které jsou nezaplacené 180 dnů po splatnosti je podnik schopen získat vymáháním do necelých dvou měsíců. Společnost ABC má přiměřený stav pohledávek, neboť nezaplacené pohledávky, které jsou po splatnosti 180 až 360 dní jsou ve výši pouhých 63 000 Kč. Nad 360 dní tvoří neuhrazené pohledávky 1,5 milionu Kč, což oproti tržbám v roce 2008 (892 mil. Kč) je téměř zanedbatelná částka. Avšak pokud pohledávky nejsou včas zaplacený, dochází k jejich znehodnocení z důvodu účtování v historických cenách. Proto společnost u nezaplacených pohledávek více jak 180 dní po splatnosti vytváří rezervy a nedobytné pohledávky odepisuje.

### 3.6.4.2 Závazky

Tab. 18 Nezaplacené závazky po splatnosti k 31. 12. 2008

počet dnů po splatnosti		závazky v Kč		%	počet dnů do zaplacení
0-30	0-7	8 239 822	21 448 705	38,42	11,5
	8-14	12 159 375		56,69	17,0
	15-21	795 357		3,71	1,1
	22-30	254 151		1,18	0,4
31-60	31-45	63 070	73 423	85,90	25,8
	46-60	10 353		14,10	4,2
61-90		0	0		
do 360		-16 836	-16 836		

*Zdroj: vlastní zpracování*

Ve výše uvedené tabulce je vidět, že největší podíl nezaplacených závazků společnosti je do 14 dnů po splatnosti. Celkové nezaplacené závazky společnosti ke dni 31. 12. 2008 jsou

ve výši 78 976 866 Kč. Jak je patrné z tabulky číslo 18 společnost ABC se snaží hradit své závazky včas a dodržovat splatnost. Dodavatelé na fakturách uvádějí velmi krátké doby splatnosti, tudíž některé závazky je podnik nucen platit až po splatnosti. Neuhrazené závazky po splatnosti tvoří pouze 27 % z celkových nezaplacených závazků. První skupinu závazků (30 dnů po splatnosti) je společnost schopna uhradit do 17 dnů a druhou skupinu do 25 dnů. Podnik ABC nemá závazky, které by byly více jak 60 dní po splatnosti neuhrazeny. Částka – 16 836 Kč v posledním řádku tabulky jsou dobropisy za nedodané zboží.

### 3.6.4.3 Cash book balance

Z předchozích dvou tabulek pohledávek a závazků sestavíme tzv. cash book balance (tab. 19). V tabulce jsou zaznamenány výše pohledávek (podle toho, za jak dlouho je podnik schopen získat peněžní prostředky od klientů) na straně jedné a výše závazků (podle toho, jak dlouho bude společnosti trvat, než je bude moct uhradit) na straně druhé. Cash book balance ukazuje, zda nastává rovnováha mezi příjmem a výdejem peněžních prostředků. Protože společnost ABC se snaží platit většinu závazků včas, po datu splatnosti jich zbývá relativně málo. Podle následující tabulky (č. 19) peněžní prostředky, které podnik získá z proplacení pohledávek, budou stačit na úhradu starých závazků.

Tab. 19 Cash book balance

Datum	Příjem peněžních prostředků (pohledávky v Kč)	Výdej peněžních prostředků (závazky v Kč)
10.1.2009	18 259 225	1 059 861
20.1.2009	24 022 143	20 399 197
31.1.2009	3 821 646	63 070
10.2.2009	1 723 136	
20.2.2009		
28.2.2009	2 840 927	

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z předchozích kapitol je zřejmé, že odběratelé nedodržují lhůty splatnosti a proto má společnost málo finančních prostředků na placení závazků. V roce 2009 podnik ABC jedná se svými dodavateli o prodloužení doby splatnosti na fakturách, protože jak bylo uvedeno



výše, pohledávky jsou z více jak 60 % nezaplacené do data splatnosti. Organizace využívá svých volných peněžních prostředků pro úhradu závazků (70 % svých závazků zaplatí do vypršení data splatnosti), ale mnohem lepší by pro podnik bylo, kdyby odběratelé platili včas. Prodloužením doby splatnosti u závazků tak společnost ABC získá více času a možnost platit závazky finančními prostředky získanými ze zaplacených pohledávek.

### **3.7 Strategie podniku**

Podle výroční zprávy se společnost ABC v roce 2008 zaměřila na zvyšování výrobní kapacity a efektivnosti všech procesů v podniku a na rozšíření řad zaměstnanců. V průběhu roku docházelo k rozšiřování portfolia výrobků, které lze standardně nabízet zákazníkům, kteří jsou většinou z oblasti dodavatelů stavebního průmyslu. Podnik ABC prokázal schopnost plně uspokojovat potřeby svých zákazníků ve všech ohledech, od kvality výrobků, přes pružnou reakci na požadavky zákazníků, až po komplexní servis zákaznických služeb. V roce 2008 bylo prodáno přibližně 163 tisíc ohřívačů vody, což oproti roku 2007 je zhruba 6% navýšení. Úpravami technologií se zvýšila kapacita výroby o 10 %. V roce 2008 měla společnost 268 zaměstnanců a vytvořila si dobré předpoklady pro svůj další rozvoj a růst.

#### **3.7.1 Předpokládaný vývoj společnosti**

Společnost ABC plánuje v následujících letech další rozvoj. Bude se snažit především o rozšiřování portfolia výrobků, které bude standardně nabízet svým zákazníkům. Dále uvažuje o dalších technologických změnách, které by vedly k uspokojení významných zákazníků se speciálním požadavkem na výrobky. Všechny investiční prostředky budou čerpány z vlastních zdrojů společnosti.

Dále se bude ABC zaměřovat na efektivnost řízení všech procesů a odhalování rezerv, na vzdělávání vlastních zaměstnanců vedoucí k určitému ustálení pracovního týmu. Především se společnost bude snažit zvyšovat účinnost interních procesů zaměřených na dosažení maximální efektivnosti podniku.

### 3.8 Důvody k implementaci BSC

Nejprve je nutno podotknout, že použití metody Balanced Scorecard není jednorázová akce. Je to rozsáhlý a neustále se vyvíjející proces, který se postupem času stále obměňuje a vylepšuje, aby podnik dosahoval stále lepších výsledků. Změny se provádějí po jednotlivých perspektivách, které se navzájem ovlivňují, a tím se dosahuje celkových změn.

Společnost ABC chce použitím metody Balanced Scorecard převést svoji strategii do praktických úkonů podniku. Je třeba sestavit strategickou mapu, která usnadní orientaci mezi cíli podniku v jednotlivých perspektivách a jejich provázanost. Strategická mapa také zpřístupní informace o strategii všem zaměstnancům, kteří se budou moci lépe zapojit do plnění úkolů vedoucích ke splnění cílů společnosti. Společnost požaduje, aby její výsledky byly transparentní, srozumitelné a spolehlivé. Podnik se chce zaměřit na cíle v jednotlivých perspektivách, které na sebe navazují.

Podnik začíná od perspektivy učení se a růstu, kde je třeba se zaměřit na vlastní pracovníky. Pro bezproblémový chod podniku je důležité mít na pracovišti kvalifikované lidi, proto je třeba zajistit svým zaměstnancům potřebná školení a vzdělávací programy. Po jejich absolvování je důležité hodnocení pracovníků, aby si společnost ověřila, zda účast na kurzech byla prospěšná a účinná. V neposlední řadě je důležitá motivace zaměstnanců, která zapříčiňuje vyšší nasazení pracovníků a jejich snahu o lepší výkony. Nejlepší pracovníky je třeba si udržet.

Na perspektivu učení se a růstu navazuje perspektiva interních procesů. Kvalifikovaní lidé odvádějí kvalitní práci, proto je jich v podniku zapotřebí. Je důležité, aby jednotlivé úseky spolupracovaly. Úseky nákupu, výroby a kvality by měly společně sestavit plán materiálových a informačních toků v podniku, podle kterého se budou vyrábět požadovaná zařízení.

Zde navazuje perspektiva zákaznická, která se nejvíc dotýká obchodního oddělení. Obchodníci by měli být proškoleni, jak jednat se zákazníky, jak jim nabídnout další

produkty společnosti, jak vyjít vstříc jejich požadavkům atd. Cílem obchodního oddělení je nejen prodat co nejvíce produktů, ale také cenově konkurovat na trhu podobných výrobků. Spokojenost zákazníků plynoucí z poskytovaných služeb, včas dodaného objednaného zboží a samozřejmě z kvality výrobků je dalším z cílů oddělení. I pracovníci obchodního oddělení potřebují být motivováni, přičemž nejlepší variantou jsou motivační bonusy ve formě určitého procenta z prodeje apod.

Poslední perspektiva je finanční, kde se odrážejí všechny předchozí perspektivy, od správně proškolených pracovníků, přes plánovanou výrobu až po úspěšný prodej zařízení. Finanční perspektiva se zabývá generováním analýz, z kterých je zřetelný vývoj podniku a sledovány tzv. klíčové ukazatele výkonnosti (KPI - Key Performance Indicators), které se používají k určení cílů a k měření stavu jejich dosažení.

Po zavedení Balanced Scorecard je důležitá zpětná vazba, která dává informace o tom, zda je strategie plněna a zda jsou dosaženy stanovené cíle v jednotlivých perspektivách. Poté je žádoucí se zaměřit na ty aktivity, které jsou pro podnik nejvýhodnější a přinášejí největší podíl tržeb.

### **3.9 Aplikace Balanced Scorecard**

#### **3.9.1 SWOT analýza**

SWOT analýza (Analysis of the Strengths and Weaknesses of an Organization and the Opportunities and Threats facing) je analýza silných a slabých stránek organizace a jejích příležitostí a hrozeb, kterým je vystavena. Hlediska, která jsem v této analýze porovnávala, jsou přehledně uspořádána v následující tabulce.

Tab. 20 SWOT analýza

Strengths (Silné stránky)	Weaknesses (Slabé stránky)
<ul style="list-style-type: none"> <li>· společnost je známá po celé ČR</li> <li>· dlouholetá tradice</li> <li>· široký výběr produktů</li> <li>· kvalitní a žádaná zařízení</li> <li>· kompletní servis k výrobkům</li> <li>· mnoho certifikátů a osvědčení</li> <li>· inovace ve výrobě » vyšší kvalita produktů</li> <li>· automatizace některých výrobních procesů</li> <li>· výborná dopravní dostupnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· nedostačující informační systém v organizaci</li> <li>· závislost na lidech</li> <li>· nedostatek proškolených zaměstnanců</li> <li>· nákladné investice na inovační procesy</li> <li>· sezonní výkyvy v poptávce</li> </ul>
Opportunities (Příležitosti)	Threats (Hrozby)
<ul style="list-style-type: none"> <li>· mezinárodní firma » nové tržní příležitosti</li> <li>· prodej produktů mezinárodní společnosti</li> <li>· rozšiřování portfolia výrobků dle přání zákazníka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· značná konkurence</li> <li>· stále vyšší nároky na zaměstnance</li> <li>· tlak na růst mezd</li> <li>· tlak na růst cen vstupů a energií</li> <li>· posilující kurz Kč vůči € a \$</li> <li>· očekávaný dopad celosvětové krize</li> </ul>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z tabulky č. 20 je zřejmé, že podnik ABC má mnoho silných stránek, mezi něž patří vysoká úroveň informovanosti zákazníků o existenci značky ABC, která vyniká dlouholetou tradicí. Společnost nabízí zákazníkům výběr ze široké škály produktů, které se vyznačují vysokou kvalitou a širokým okruhem upotřebení a proto jsou odběrateli tolik žádaný. Společnost nabízí svým zákazníkům kompletní servis k výrobkům, od instalace zařízení, přes údržbu až po pozáruční opravy. Výroba všech zařízení je z části automatizována a každým rokem se zkvalitňuje díky inovačním procesům, které

společnost realizuje. Kvalita všech výrobků se odvíjí také od vlastnictví mnoha certifikátů a osvědčení, mezi něž patří certifikáty, které jsou v souladu s požadavky s ISO normami, dále certifikáty typu TÜV SÜD Czech, mnoho certifikátů Strojírenského zkušebního ústavu, prohlášení o shodě, dále osvědčení o zdravotní nezávadnosti smaltu a o zapojení podniku do sdruženého plnění EKO-KOM (garance zpětného odběru a využití obalů). Poslední z výše vyjmenovaných silných stránek organizace je výborná dopravní dostupnost, protože společnost se nachází nedaleko rychlostní komunikace vedoucí do Prahy.

Jednou z nejpodstatnějších slabých stránek organizace jsou lidé. Společnost je na nich závislá při výrobě a má nedostatek dobře proškolených pracovníků, proto je důležité zvyšovat kvalifikaci zaměstnanců a tyto proškolené pracovníky si udržet. V podniku ABC je zaveden informační systém, ale nepostačuje podmínkám využití a je potřeba jeho inovace. Všechny inovační procesy jsou nákladná záležitost, především ty, které se týkají výrobních zařízení a procesů. Poslední z uvedených slabých stránek společnosti je sezonnost prodeje výrobků. Vysoký počet prodaných zařízení je závislý na stavebním průmyslu, protože výrobky značky ABC se montují do nově postavených budov. V zimním období má tedy prodej výrobků, stejně jako stavební průmysl, útlum.

Příležitosti společnosti ABC se týkají především nových výrobků a trhů. Tím, že vlastníkem společnosti je mezinárodní společnost, může ABC proniknout na nové trhy a získat zde nové zákazníky. Dále podnik začal prodávat výrobky mateřské společnosti, čímž si rozšířil nabídku produktů. O rozšiřování portfolia se pokouší téměř neustále, snaží se vyjít vstříc zákazníkům a dle jejich přání rozšiřovat svou produktovou řadu.

Mezi hrozby podniku patří velmi silná konkurence v oboru, proto je důležité, aby si společnost zajišťovala lepší postavení na trhu. S vývojem nových technologií a výrobních procesů jsou kladeny na zaměstnance stále vyšší požadavky. Zvyšují se i ceny vstupních materiálů a energií a tlak na růst mezd. Všechny tyto okolnosti působí tlak na růst nákladů, stejně jako stále posilující kurz české koruny oproti americkému dolaru i euru, který způsobuje vysoké kurzové rozdíly. Poslední z výše uvedeného přehledu je dopad

celosvětové krize, která ovlivňuje téměř všechny oblasti podnikání, včetně stavebního průmyslu a tím i prodej výrobků společnosti ABC.

### **3.9.2 Sestavení strategicky významných cílů**

Pro sestavení strategické mapy nejprve musíme znát jednotlivé cíle společnosti, které jsou uvedeny v kapitole 3.8. Cíle podniku jsou sepsány níže a jsou seřazeny podle jednotlivých perspektiv, kterých se dotýkají.

#### **Perspektiva učení se a růstu**

- zvyšování kvalifikace stávajících zaměstnanců
- získávání a následné udržení schopných proškolených pracovníků
- motivace a odměňování pracovníků
- vylepšení informačních a komunikačních technologií a jejich využívání
- zjednodušení komunikace uvnitř podniku

#### **Perspektiva interních procesů**

- dosažení vysoké kvality výrobků
- zkrácení doby potřebné k realizaci zakázky
- porozumění zákazníkům a tržním trendům
- zvyšování produktivity práce
- propagace společnosti a jejích produktů
- rozšiřování portfolia produktů

#### **Zákaznická perspektiva**

- poskytování kvalitních služeb spojených s provozem a údržbou výrobků
- udržení klíčových zákazníků a získávání nových
- získání více zákazníků na mezinárodních trzích
- pružné reakce na požadavky zákazníků

### **Finanční perspektiva**

- zvýšení tržeb
- zajištění určité úrovně peněžních prostředků
- optimalizace a standardizace nákladů
- růst hodnoty podniku

Za klíčové cíle podniku byly vybrány především růst hodnoty podniku a získání více zákazníků. Docílí se jich rozšiřováním portfolia výrobků, rozvojem celé společnosti a jejího technologického vybavení a vzděláváním a proškolením zaměstnanců.

Mezi klíčovými cíli a mezi všemi cíli je důležité určit vazby a směry ovlivňování. To vše bude zřetelně vidět na zobrazení strategické mapy.

### **3.9.3 Vytvoření strategické mapy**

Nejprve se všechny cíle graficky znázorní do správných perspektiv a to tak, že nejnižší se nachází perspektiva učení se a růstu, nad ní je perspektiva interních procesů, na kterou navazuje perspektiva zákaznická a nejvýše je poslední finanční perspektiva. Toto je znázorněno na obrázku číslo 20 na následující straně.

Poté se určují jednotlivé vazby mezi cíli, jak který cíl ovlivňuje další cíle a celkové propojení, což je zřetelné na dalším schématu (obrázek číslo 21). Nejnižší je, jak už jsem zmiňovala, perspektiva učení se a růstu. Celá strategická mapa začíná od dvou cílů - zvyšování kvalifikace stávajících pracovníků a rozvoj informačních a komunikačních technologií. První z cílů bude zajišťován vzdělávacími programy a počtem školení, která budou zaměstnanci několikrát do roka absolvovat. Díky tomu podnik získá schopné pracovníky, které si bude chtít udržet. S vyšším počtem absolvovaných školení bude mít zaměstnanec nárok na vyšší odměny, tudíž tento cíl působí i motivačně. Motivace a vyšší odměny jsou krokem k udržení schopných pracovníků. Rozvoj informačních a komunikačních technologií bude mít za následek zjednodušení veškeré komunikace uvnitř podniku.

p. finanční	p. zákaznická	p. interních procesů	p. učení se a růstu
<div>zajištění určité úrovně peněžních prostředků</div> <div>růst hodnoty podniku</div> <div>optimalizace a standardizace nákladů</div> <div>zvýšení tržeb</div>	<div>udržení klíčových zákazníků a získání nových</div> <div>pružná reakce na požadavky zákazníků</div> <div>poskytování služeb spojených s provozem výrobků</div> <div>získání více zákazníků na mezinárodních trzích</div>	<div>zvýšení produktivity práce</div> <div>propagace společnosti a jejích produktů</div> <div>rozšiřování portfolia výrobků</div> <div>dosažení vysoké kvality výrobků</div> <div>zkrácení doby potřebné k realizaci zakázky</div> <div>porozumění zákazníkům a tržním trendům</div>	<div>získání a následné udržení schopných pracovníků</div> <div>motivace a odměňování pracovníků</div> <div>zjednodušení komunikace uvnitř podniku</div> <div>zvyšování kvalifikace stávajících pracovníků</div> <div>rozvoj informačních a komunik. technologií</div>

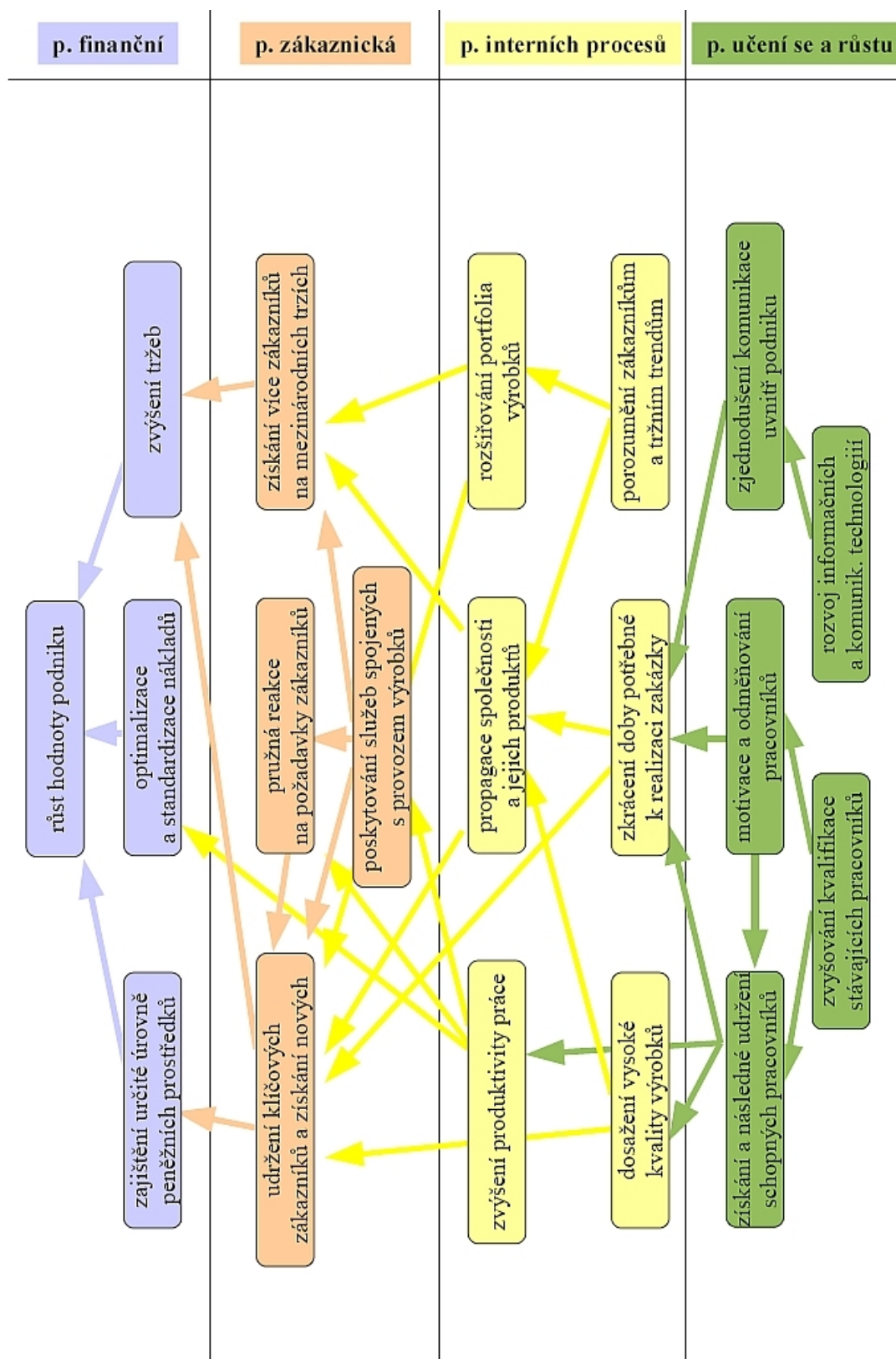
Obr. 20 Zachycení cílů v perspektivách

Zdroj: vlastní zpracování



Cíle z nejnižší perspektivy navazují na perspektivu interních procesů, která zahrnuje šest cílů: dosažení vysoké kvality výrobků, zkrácení doby potřebné k realizaci zakázky, zvýšení produktivity práce, porozumění zákazníkům a tržním trendům, rozšiřování portfolia výrobků a propagace společnosti a jejích produktů. Předpokládá se, že pokud podnik bude mít schopné pracovníky, kteří budou výborně odvádět svoji práci, zvýší se tím kvalita výrobků (nižší poruchovost), produktivita práce (méně zmetků) a k realizaci zakázek bude potřeba méně času (schopní zaměstnanci pracují rychleji). Lepší komunikace uvnitř podniku a motivace zaměstnanců přispívá také k rychlejší realizaci zakázek, díky které se zvyšuje produktivita práce. Krátké dodací termíny jsou jedním z faktorů pro udržení zákazníků. Pro společnost je důležité porozumění zákazníkům a tržním trendům, které lze sledovat přes připomínky a stížnosti přímo od zákazníků nebo z prováděných průzkumů trhu. Podnik pak lépe chápe potřeby trhu a při propagaci společnosti a jejích produktů se dokáže lépe zorientovat na trhu a snažit se vyniknout mezi konkurenčními podniky především kvalitou svých výrobků. Podle přání zákazníka společnost vyvíjí nová zařízení a tím rozšiřuje své portfolio produktů. Zmiňovaná vysoká kvalita výrobků a jejich široké portfolio jsou další faktory, které přispívají k udržení klíčových a získání nových zákazníků nejen na domácích, ale i zahraničních trzích.

V zákaznické perspektivě jsou čtyři cíle. Poskytování služeb spojených s provozem a údržbou výrobků je stejně jako zajištění pružné reakce na požadavky zákazníků ovlivněno zvýšením produktivity práce. Čím vyšší je produktivita práce, tím více služeb může společnost poskytovat a také její reakce na požadavky budou mnohem rychlejší. Další dva cíle v této perspektivě se týkají přímo získávání a udržování zákazníků. Poskytování výše zmiňovaných služeb je dalším faktorem pro udržení klíčových zákazníků a také pro získání nových zákazníků na domácích i mezinárodních trzích. Čím více zákazníků, kteří uskutečňují velké zakázky, bude podnik mít, tím vyšší budou jeho tržby, což je první z cílů finanční perspektivy. Zvýšení produktivity práce zajišťuje optimální výši nákladů, což je další z cílů finanční perspektivy. Zajištění určité úrovně peněžních prostředků je dosaženo udržení klíčových zákazníků, kteří uskutečňují téměř pravidelné objednávky. Tyto tři cíle jsou základem pro nejvyšší cíl podniku a to je růst jeho hodnoty.



Obr. 21 Strategická mapa

Zdroj: vlastní zpracování

Celkem tedy bylo nalezeno 19 strategických cílů, které spojuje 32 strategických vazeb, díky kterým by mělo dojít k realizaci požadované strategie.

#### **3.9.4 Měřítko ke strategickým cílům**

Poslední kapitola se bude zabývat stanovením měřítek pro každý jednotlivý strategický cíl. Aby bylo možno porovnávat, zda dochází k plnění stanovených cílů, musí se tyto cíle měřit. Avšak některé cíle jsou velmi těžko měřitelné, proto je důležité stanovit si určité vlastnosti, podle kterých lze hodnotit plnění cílů. Jednotlivá měřítka jsou přehledně uspořádána v následujících tabulkách.

### 3.9.4.1 Perspektiva učení se a růstu

Tab. 21 Měřítko perspektivy učení se a růstu

Strategický cíl	Měřítko	Vysvětlení
Zvyšování kvalifikace stávajících zaměstnanců	Průměrný počet hodin strávených zaměstnancem na školení za rok	Za předpokladu efektivních školicích programů bude vyšší počet školení znamenat zvyšování kvalifikace zaměstnanců.
Získávání a následné udržení schopných proškolených pracovníků	Čisté zvýšení počtu pracovníků za rok	Toto měřítko porovnává počet nově přijatých pracovníků, kteří mají pro danou práci odpovídající kvalifikaci, od něhož se odečte počet pracovníků, kteří společnost opustili. Čím vyšší je toho měřítko, tím lépe pro podnik.
	Fluktuace pracovníků	Fluktuace vyjadřuje míru změny počtu pracovníků v podniku (počet zaměstnanců, kteří z podniku odešli, z celkového počtu zaměstnanců ve společnosti). Pro podnik je příhodná nízká fluktuace pracovníků.
Motivace a odměňování pracovníků	Průměrná mzda, ostatní výhody zaměstnanců	Pracovníky motivuje k práci vyšší mzda a různé výhody, které mohou získat za vyšší výkon, jako jsou prémie, příplatky, stravenky, poukazy atd. Všechny tyto faktory zvyšují jejich spokojenost, což je také velmi motivační.
	Fluktuace pracovníků	Fluktuace vyjadřuje míru změny počtu pracovníků v podniku (počet zaměstnanců, kteří z podniku odešli, z celkového počtu zaměstnanců ve společnosti). Pro podnik je příhodná nízká fluktuace pracovníků.
Zjednodušení komunikace uvnitř podniku	Doba potřebná k vyhledání informace	Zda se komunikace uvnitř podniku zlepšuje lze měřit pomocí délky doby, která je potřebná k vyhledání určité informace. Čím je tato doba kratší, tím lepší je to pro podnik.
Vylepšení informačních a komunikačních technologií a jejich využívání	Přístup k informacím	V podniku je důležité, aby pracovníci měli přístup k potřebným informacím, a také aby bylo jednoduché je nalézt. Tyto informace lze zjistit pomocí dotazníkového šetření v podniku.

Zdroj: vlastní zpracování

### 3.9.4.2 Perspektiva interních procesů

Tab. 22 Měřítka perspektivy interních procesů

Strategický cíl	Měřítko	Vysvětlení
Dosažení vysoké kvality výrobků	Poruchovost, reklamace, spokojenost zák.	Čím nižší bude poruchovost výrobků, tím nižší bude počet reklamací a tím kvalitnější budou výrobky podniku a zákazníci budou spokojenější.
	Efektivita výroby výpočet PPM (parts per million)	$PPM = (\text{počet zmetků} / \text{celkový počet výrobků}) * 1\,000\,000$ ; čím menší číslo vyjde, tím méně podnik vyrábí zmetků, takže je efektivnější výroba a kvalitnější výrobky
Propagace společnosti a jejích produktů	Reklama	Společnost předpokládá, že pokud zvýší reklamu svých produktů, zviditelní tím společnost a její výrobky se budou více prodávat.
	Výstavy	Pokud podnik bude účastníkem výstav a veletrhů, dostane se více do podvědomí zákazníků.
Zvyšování produktivity práce	Průměrná doba realizace zakázky	Produktivita by se mohla měřit pomocí průměrné doby, která je potřebná pro realizaci zakázky. Čím je tato doba kratší, tím je výroba produktivnější a společnost lépe využívá podnikové kapacity.
Porozumění zákazníkům a tržním trendům	Stížnosti a připomínky	Pro společnost je důležitá zpětná vazba od zákazníků v podobě stížností a připomínek, podle kterých by měla učinit nápravná opatření. Čím více kladných připomínek od zákazníků společnost obdrží, tím více se přibližuje ke splnění tohoto cíle.
Rozšiřování portfolia produktů	Počet produktů v poměru k minulému roku	O kolik nových produktů během jednoho roku se rozšířilo výrobní portfolio společnosti. Žádoucí je rostoucí tendence.
Zkrácení doby potřebné k realizaci zakázky	Průměrná doba realizace zakázky	Čím kratší bude doba realizace zakázky, tím spokojenější budou zákazníci.

*Zdroj: vlastní zpracování*

### 3.9.4.3 Zákaznická perspektiva

Tab. 23 Měřítko zákaznické perspektivy

Strategický cíl	Měřítko	Vysvětlení
Udržení klíčových zákazníků a získávání nových	Počet nových (především) klíčových zákazníků	Klíčový zákazník je zákazník s obratem minimálně 35 milionů Kč za rok. Žádoucí je rostoucí počet nových zákazníků.
	Podíl klíčových zákazníků ke všem zákazníkům	Podíl klíčových zákazníků ke všem zákazníkům je také důležitý, protože u klíčových zákazníků se společnost může spolehnout na odběr výrobků a tím zajištění odbytu.
Získání více zákazníků na mezinárodních trzích	Počet nových mezinárodních zákazníků	Zvyšující se počet zákazníků ze zahraničí je pro firmu žádoucí, protože se díky tomu dostává na zahraniční trhy.
Pružné reakce na požadavky zákazníků	Zkracování doby vyřízení požadavku	Čím kratší bude doba vyřízení požadavku zákazníka, tím bude zákazník spokojenější.
Poskytování kvalitních služeb spojených s provozem a údržbou výrobků	Počet odpracovaných hodin servisního oddělení	Zvýšený počet hodin, které servisní oddělení stráví údržbou výrobků u zákazníků vypovídá o zvyšování služeb, pokud se nezvyšuje počet hodin na údržbu jednoho výrobku. Čím méně času je spojeno se servisem jednoho zařízení, tím jsou služby efektivnější.

*Zdroj: vlastní zpracování*

### 3.9.4.4 Finanční perspektiva

Tab. 24 Měřítka finanční perspektivy

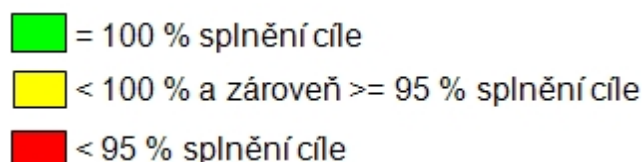
Strategický cíl	Měřítko	Vysvětlení
Růst hodnoty podniku	ekonomická přidaná hodnota (EVA)	Ukazatel EVA snižuje čistý provozní zisk o náklady na vlastní a cizí kapitál. Čím vyšší je tento ukazatel, tím vyšší je hodnota podniku. $EVA = NOPAT - WACC$
	zisk před zdaněním a úroky (EBIT)	Čím vyšší je zisk podniku, tím vyšší je jeho hodnota.
Zvýšení tržeb	Růst tržeb	Strategický cíl zvýšení tržeb lze měřit podle samotného zvýšení (či snížení) celkové výše tržeb.
Zajištění určité úrovně pohotových finančních prostředků	Procentní část z oběžných aktiv	Procentuální část finančních prostředků z celkových oběžných aktiv vypovídá o plnění tohoto cíle. Žádoucí je hodnota okolo 50 %.
Optimalizace a standardizace nákladů	Velikost nákladů, stanovení standardů	Cílem je určit nákladové standardy, podle kterých lze v dalších obdobích posuzovat, zda se dodržují nebo překračují (případně ani nedosahují).

*Zdroj: vlastní zpracování*

### 3.9.4.5 Vyhodnocení měřítek

Plnění každého strategického cíle se měří pomocí stanovených měřítek a následně se hodnotí, zda byl cíl splněn a na jaké úrovni. Všechny tyto informace jsou zaneseny v reportech, které se vytvářejí podle potřeb podniku. V případě společnosti ABC se budou reporty sestavovat každý měsíc. V každém reportu se uvádí, o který cíl se jedná a pomocí kterých měřítek bude sledován. Sledované hodnoty se zde uvádí nejen v měsíci, který je hodnocen, ale i ve stejném měsíci přecházejícího roku, aby bylo možné porovnat hodnoty mezi dvěma roky. Dále je zde zanesena aktuálně naměřená hodnota, která se porovnává s daným rozpočtem, tzn. hodnotou, kterou podnik chtěl dosáhnout. Z rozdílu mezi těmito dvěma hodnotami je patrné, na jaké úrovni se pohybuje splnění daného cíle. U každého měřítka by měly vedle rozpočtu být stanoveny i limity, které označují, na jaké úrovni se pohybuje splnění vytyčeného cíle. Limity rozdělují naměřené hodnoty do tří skupin, které

se v reportech barevně odlišují, aby bylo na první pohled poznat splnění daného cíle. Pokud byl cíl splněn podle předchozích plánů (100 %), je označen zelenou barvou. Management podniku se dohodne, kde se bude barevné odlišení znázorňovat, aby bylo umístěno na všech reportech stejně. Pokud bude cíl splněn v rozmezí 95 až 100 %, tak bude označen žlutě a pokud bude dosaženo méně než 95 %, bude označen červeně.



Obr. 22 Barevné označení cílů

*Zdroj: vlastní zpracování*

Je žádoucí udržovat zeleně označené cíle v dalším období na vysoké úrovni. Tudiž zajistit do budoucna stále plnění cílů na 100 %. Plnění ostatních cílů by bylo vhodné podpořit, aby se více blížily k žádoucí hranici 100 %.

Samozřejmě se do budoucna nesmí zapomínat na úpravu cílů podle nově vzniklých podmínek, které se musí zahrnout do sledovaných okolností. Neustálé inovace a vývoj podniku směrem kupředu budou znamenat přehodnocení cílů. Přibudou některé nové cíle, nějaké cíle se upraví a některé dokonce zmizí úplně.



## 4 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo definování strategických cílů společnosti ABC a jejich sestavení do strategické mapy tvořící výstup metody Balanced Scorecard. Strategická mapa zachycuje strategické cíle podniku a jejich vzájemné vazby umožňující postupné plnění vyšších cílů. Každému strategickému cíli jsou přiřazována měřítka, pomocí nichž se hodnotí úroveň naplnění stanoveného cíle.

Zpracovaná diplomová práce byla rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. Teoretická část představuje samotnou metodu Balanced Scorecard, jako systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku spojující finanční i nefinanční měřítka výkonnosti. Na teoretickou část navazuje část praktická, jež se zaměřuje na implementaci této metody ve společnosti ABC. V úvodu aplikační části je představena společnost, její historie, organizační struktura a předmět činnosti. Dále jsou analyzovány finanční ukazatele společnosti, z nichž je patrná prosperita podniku. Společnost ABC chce metodu BSC zavést a převést tak svou strategii do praktických činností podniku. V první řadě bylo nutno určit strategicky významné cíle podniku, jejichž seznam je na str. 71. Tyto cíle jsou poté zařazovány do jednotlivých perspektiv strategické mapy, dominanty metody Balanced Scorecard. Společnost ABC se hodlá zaměřit na cíle v jednotlivých perspektivách, vzájemně na sebe navazujících. Perspektiva učení se a růstu, v níž se společnost zaměřuje na rozvoj svých zaměstnanců, byla určena jako výchozí. Na ní navazuje perspektiva interních procesů, koncentrující se na všechny podnikové procesy, od kvalitně odvedené práce přes rozšiřování výrobního portfolia až po propagaci produktů a celé společnosti. Třetí perspektiva zákaznická se, jak z názvu vyplývá, orientuje na zákazníky, jejich udržení a získávání nových. Pro společnost ABC jsou důležití klíčoví zákazníci, jako hlavní zdroj pravidelných příjmů. Plní tak i jeden z cílů finanční perspektivy, jímž je zvyšování tržeb. V této perspektivě se odrážejí všechny perspektivy předchozí, pouze plnění nižších cílů totiž umožňuje naplnění hlavních cílů finanční perspektivy. Sestavená strategická mapa (obr. 21) znázorňuje strategické cíle a jejich vzájemné propojení. Usnadní tak orientaci mezi cíli podniku. Dále je vhodným nástrojem pro komunikaci cílů všem zaměstnancům, kteří se tak mohou lépe zapojit do plnění dílčích úkolů. Strategická mapa umožňuje měřit stupeň dosažení strategie pomocí měřítek jednotlivých cílů. Měřítka jsou

přehledně uspořádána v tabulkách č. 21 až 24, kde je ke každému cíli přiřazeno minimálně jedno měřítko a uvedeno jakým způsobem dochází ke splnění každého cíle. Vyhodnocení měřítek bude prováděno každý měsíc a výsledky zaznamenávány do reportů jednotlivých cílů. Míra splnění cílů bude v reportech odlišena barevně.

Cílem diplomové práce bylo sestavení strategické mapy BSC pro společnost ABC, jež se podařilo naplnit. Na základě hodnocení práce konzultantem společnosti lze očekávat značný přínos strategické mapy pro podnik ABC. Pravidelné měsíční reportování umožňuje firmě hodnotit naplnění vytyčených cílů, které ústí ve splnění nejvyššího cíle společnosti a to zvyšování hodnoty podniku.

Věřím, že vypracováním celé diplomové práce jsem splnila očekávání mého konzultanta ze společnosti ABC a že tato práce pomůže k naplnění cílů společnosti.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografie a bibliografie

- [1] FOTR, J. *Strategické finanční plánování*. 1.vyd Praha: Grada Publishing, 1999, ISBN 80-7169-694-3
- [2] HIGGINS, R. C. *Analýza pro finanční management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-404-5
- [3] HORVÁTH & PARTNERS *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2002. ISBN 80-7259-018-9
- [4] KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vyd. Praha: Management press, 2005. ISBN 80-7261-124-0
- [5] KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-802-9
- [6] NEUMAIEROVÁ I. a kol. *Strategické mapy. Případové studie*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2006. ISBN 80-245-1109-6
- [7] NIVEN, P. R. *Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining Maximum Performance*. Nex Yersey: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, 2005, ISBN 978-0-471-68123-7
- [8] SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1992-4
- [9] SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. ISBN 80-7179-388-4
- [10] VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Ekopress, 1999. ISBN 80-86119-21-1
- [11] VALACH, J. a kol. *Finanční řízení a rozhodování podniku 1. díl*. Praha: Nad zlato, 1993. ISBN 80-85626-12-8
- [12] VALACH, J. a kol. *Finanční řízení a rozhodování podniku 2. díl*. Praha: Nad zlato, 1993. ISBN 80-85626-13-6
- [13] WÖHE, G. *Úvod do podnikového hospodářství*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 1995. ISBN 80-7179-014-1

### Internetové zdroje

- [14] *Středoevropské centrum pro finance a management* [online]. [2009-03-22].  
Dostupné z: <<http://www.finance-management.cz>>
- [15] *Školící materiál k vzdělávacímu programu BALANCED SCORECARD* [online].  
[2009-03-17]. Dostupné z: <<http://www.partnerstvi-msk.cz>>
- [16] *Univerzitní informační systém MZLU v Brně* [online]. [2009-02-22].  
Dostupné z: <<http://is.mendelu.cz>>
- [17] *Wikipedie, otevřená encyklopedie* [online]. [2009-02-25].  
Dostupné z: <<http://cs.wikipedia.org>>